

**ESTE TRABALHO É PROPRIEDADE DO INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES**

**ESTE TRABALHO FOI ELABORADO COM UMA FINALIDADE ESSENCIALMENTE ESCOLAR, DURANTE A FREQUÊNCIA DE UM CURSO NO INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES, CUMULATIVAMENTE COM A ACTIVIDADE ESCOLAR NORMAL. AS OPINIÕES DO AUTOR, EXPRESSAS COM TOTAL LIBERDADE ACADÉMICA, REPORTANDO-SE AO PERÍODO EM QUE FORAM ESCRITAS, PODEM NÃO REPRESENTAR DOUTRINA SUSTENTADA PELO INSTITUTO DE ESTUDOS SUPERIORES MILITARES.**

**LIDERANÇA ESTRATÉGICA E EFICÁCIA ORGANIZACIONAL:  
O CASO DO EXÉRCITO PORTUGUÊS.**

**IESM, Março de 2006**

## RESUMO

### LIDERANÇA ESTRATÉGICA E EFICÁCIA ORGANIZACIONAL: O CASO DO EXÉRCITO PORTUGUÊS

*Por Coronel Martins Ribeiro*

A eficácia do Exército é um objectivo permanente, porquanto só ela materializa o cabal cumprimento da missão. **Atingir a eficácia organizacional** compreende um longo caminho, que se inicia com a formação e a preparação das “pessoas” e se concretiza com a aplicação eficaz da Força. Trata-se de uma tarefa colectiva, com destaque para o **líder estratégico**, através da sua **acção de liderança**. A sua posição hierárquica não significa “distância” das Tropas, porquanto as suas decisões e o seu exemplo são sempre objecto de contínua e apurada atenção e observação. No presente Trabalho, com base nos conceitos de liderança estratégica e de eficácia organizacional e através da análise da acção de comando de alguns líderes estratégicos do Exército, verifica-se como **influenciam a obtenção da eficácia organizacional** e que **características e capacidades** específicas evidenciam. Por fim, numa óptica de presente e de futuro, enunciam-se os âmbitos em que as decisões do líder estratégico contribuem, ou podem contribuir, para a “construção” de um Exército eficaz e identificam-se também as capacidades acrescidas que se julga deverem ser detentores.

## ABSTRACT

### STRATEGIC LEADERSHIP AND ORGANIZACIONAL EFFECTIVENESS: A PORTUGUESE ARMY STUDY

*By Col. Martins Ribeiro*

The Army effectiveness is a permanent objective, because only by itself we can materialize the complete fulfilment of the mission. **To reach the organizational effectiveness** is a long way, that begins with the personnel education and preparation and becomes real by the effective application of the Force. It is a collective job with prominence of the **strategic leader**, through his **leadership**. His position in the hierarchy does not mean “distance” from the Troops, because his decisions and example are always a “target” of a continuous attention and observation. In the present study, based on the concepts of strategic leadership and organizational effectiveness and through the analysis of some leadership Army Leaders, we verify how they **influence the reaching of organizational effectiveness** and what **characteristics and specific capacities** they show. At last, in a perspective of the present and future, we describe the areas in which the decisions of the strategic leader contribute, or may contribute, to the “building” of an effective Army, and we also identify the added capacities that we think the strategic leader must possess.

### DEDICATÓRIA

*Dedico este Trabalho à memória do Bridadeiro-General Paulo José Pereira Guerreiro, um grande Comandante e meu inspirador, a quem muito admiro e devo a oportunidade de, através da sua excelsa personalidade, da sua nobreza de carácter, da sua invulgar cultura geral e militar, da sua camaradagem, do seu patriotismo e da sua acção de comando exemplarmente pedagógica, excelente e valorosa, muito ter aprendido em termos de formação como comandante e como líder.*

*Luís Manuel Martins Ribeiro  
Coronel de Infantaria*



## **AGRADECIMENTOS**

Embora se trate de um Trabalho Individual, este não seria conseguido sem a prestimosa colaboração de um vasto conjunto de personalidades.

A exigência do Trabalho e a vontade de procurar fazer bem, levaram-me a tentar obter as melhores ideias e conselhos. Neste sentido, efectuaram-se entrevistas ao Exmo General Loureiro dos Santos, ao Exmo TGen Belchior Vieira, ao Exmo TGen Oliveira Cardoso, ao Exmo MGen Campos Gil e ao Exmo Coronel Pinto Simões. Os seus saberes e orientações foram de extrema valia, pois constituíram apoios de inestimável relevo e utilidade. Aos digníssimos entrevistados manifesto os meus agradecimentos e grande apreço.

No quadro das opiniões e impressões colhidas, incluo também as dos meus ex-colaboradores da Divisão de Operações/EME e dos oficiais da Secção de Cooperação Militar e Alianças/GabGenCEME. Em todos reconheço muita amizade e agradeço pelo valor do apoio proporcionado.

Mas a minha antiga “Casa”, o IAEM, agora IESM, esteve sempre presente na primeira linha de conselho. Dos professores que me apoiaram destaco o TCor INF Barreiros dos Santos, o TCor SAM Monteiro Varela, o TCor INF Mendes Farinha e o Major SM Neves Lucas. A todos o meu reconhecido apreço pela camaradagem e pela disponibilidade de tempo e de contributos.

Por “fim” a família, alheia a estas “coisas” da liderança e da eficácia militares, mas que com a sua compreensão e solidariedade, nos momentos de algum cansaço me potenciaram a força e a determinação para cumprir mais esta tarefa da missão.

## **SIGLAS E ABREVIATURAS**

<b>ACE</b>	Allied Command of Europe (Comando Aliado da Europa)
<b>BAI</b>	Brigada Aerotransportada Independente
<b>BFE</b>	Brigada de Forças Especiais
<b>BLI</b>	Brigada Ligeira de Intervenção
<b>BMI</b>	Brigada Mecanizada Independente
<b>CCEM</b>	Conselho de Chefes de Estado-Maior
<b>CChefe</b>	Comando-Chefe
<b>CEDN</b>	Conceito Estratégico de Defesa Nacional
<b>CEM</b>	Conceito Estratégico Militar
<b>CEME</b>	Chefe do Estado-Maior do Exército
<b>CEMGFA</b>	Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas
<b>CFE</b>	Conventional Forces of Europe (Tratado sobre Forças Convencionais na Europa)
<b>CIOE</b>	Centro de Instrução de Operações Especiais
<b>CITOAP</b>	Centro de Instrução e Treino para Operações de Apoio à Paz
<b>CMSM</b>	Campo Militar de Santa Margarida
<b>CIMSM</b>	Campo de Instrução Militar de Santa Margarida
<b>COFT</b>	Comando Operacional das Forças Terrestres
<b>CR</b>	Conselho da Revolução
<b>CRP</b>	Constituição da República Portuguesa
<b>CRO</b>	Crises Response Operations (Operações de Resposta a Crises)
<b>CSDN</b>	Conselho Superior de Defesa Nacional
<b>CSM</b>	Conselho Superior Militar
<b>CTAT</b>	Comando das Tropas Aerotransportadas
<b>EMFAR</b>	Estatuto dos Militares das Forças Armadas
<b>EMGFA</b>	Estado-Maior General das Forças Armadas
<b>EU</b>	European Union (União Europeia)
<b>EUA</b>	Estados Unidos da América
<b>EUFOR</b>	European Force (Força Europeia – na Bósnia Herzegovina)
<b>FA</b>	Forças Armadas
<b>FM</b>	Field Manual (Manual de Campanha – Exército dos EUA)
<b>FND</b>	Forças Nacionais Destacadas
<b>GALE</b>	Grupo de Aviação Ligeira do Exército
<b>GM</b>	Guerra Mundial
<b>HQ</b>	Headquarters (Quartel-General)
<b>HQDpArmy</b>	Quartel-General do Exército dos EUA (Comando do Exército dos EUA)

<b>IFOR</b>	Implementation Force ( na Bósnia Herzegovina)
<b>IGDN</b>	Inspecção Geral da Defesa Nacional
<b>IGE</b>	Inspecção Geral do Exército
<b>ISAF</b>	International Security Assistance Force (Força Internacional de Auxílio e Segurança - Afeganistão)
<b>KFOR</b>	Kosovo Force (Força para o Kosovo)
<b>LOBOFA</b>	Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (Lei nº 111/91)
<b>LPM</b>	Lei de Programação Militar
<b>LSM</b>	Lei do Serviço Militar
<b>MDN</b>	Ministério da Defesa Nacional
<b>MIFA</b>	Missões Específicas das Forças Armadas
<b>MONUA</b>	Missão de Observadores das Nações Unidas em Angola
<b>MINURSO</b>	Missão das Nações Unidas para o Referendo no Sara Ocidental
<b>NATO</b>	North Atlantic Treaty Organization
<b>NRF</b>	Nato Response Forces (Forças de Resposta da NATO)
<b>NSIE</b>	Novo Sistema de Instrução do Exército
<b>ONU</b>	Organização das Nações Unidas
<b>ONUMOZ</b>	Operação das Nações Unidas em Moçambique
<b>OTAN</b>	Organização do Tratado do Atlântico Norte
<b>OSCE</b>	Organização para a Segurança e Cooperação na Europa
<b>PR</b>	Presidente da República
<b>PU</b>	Província Ultramarina
<b>RAMME</b>	Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército
<b>SEN</b>	Serviço Efectivo Normal
<b>SFOR</b>	Stabilization Force (Força de Estabilização – na Bósnia Herzegovina)
<b>SFN</b>	Sistema de Forças Nacional
<b>SMO</b>	Serviço Militar Obrigatório
<b>TN</b>	Território Nacional
<b>TO</b>	Teatro de Operações
<b>UE</b>	União Europeia
<b>UEB</b>	Unidade de escalão Batalhão
<b>UEC</b>	Unidade de escalão Companhia
<b>UNAVEM</b>	United Nations Angola Verification Mission
<b>UNMISSET</b>	United Nations Mission in Support of East Timor
<b>UNTAET</b>	United Nations Transitional Administration in East Timor
<b>ZA</b>	Zona de Acção
<b>ZI</b>	Zona de Intervenção

## **ÍNDICE GERAL**

<b>RESUMO</b> .....	iii
<b>SIGLAS E ABREVIATURAS</b> .....	vi
<b>I. INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>II. LIDERANÇA ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES E DO EXÉRCITO</b>	
1. Considerações sobre Liderança.....	3
1.1. Conceito de Liderança.....	3
1.2. Liderança e Líder do Futuro.....	4
2. Liderança Estratégica das Organizações.....	5
2.1. Conceito.....	5
2.2. Visão, Missão, Valores e Objectivos.....	5
2.3. O Líder Estratégico e a Tomada de Decisão.....	7
3. Liderança Estratégica do Exército.....	7
3.1. Níveis de Liderança.....	7
3.2. Conceito de Liderança Estratégica do Exército.....	9
3.3. Características e Capacidades do Líder Estratégico do Exército.....	9
4. Síntese Conclusiva.....	10
<b>III. EFICÁCIA ORGANIZACIONAL. O EXÉRCITO PORTUGUÊS</b>	
1. Conceito de Eficácia Organizacional.....	11
2. Factores de Eficácia .....	11
3. Eficácia Organizacional do Exército Português .....	13
3.1.O Exército como Organismo do Estado .....	13
3.2. A Avaliação da Eficácia do Exército . .....	14
4. Síntese Conclusiva .....	14
<b>IV. LIDERANÇA ESTRATÉGICA E EFICÁCIA ORGANIZACIONAL DO EXÉRCITO</b>	
1. Metodologia de Análise.....	15
2. Da Fundação do Estado às Campanhas de 1961-1974.....	16
2.1. Da Fundação do Estado até Alcácer-Quibir.....	16

2.2. Da Restauração da Independência em 1640 até finais do século XIX.....	17
2.3. Do início do século XX até às Campanhas de 1961-1974.....	21
2.4. As Campanhas Africanas de 1961-1974.....	24
3. Do 25 de Abril de 1974 até à Actualidade.....	29
4. Síntese Conclusiva.....	36

<b>V. CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....</b>	<b>37</b>
---------------------------------------	-----------

<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>41</b>
--	-----------

**APÊNDICES:**

A - GLOSSÁRIO DE CONCEITOS

B - GESTÃO E LIDERANÇA

C - AS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS AO NÍVEL ESTRATÉGICO

D - ACTIVIDADES DE “COACHING” E “MENTORING”. “ORGANIZAÇÃO  
APRENDENTE”

E - O EXÉRCITO PORTUGUÊS, DA FUNDAÇÃO DO ESTADO ATÉ  
ALCÁCER-QUIBIR

F - INTERVENÇÕES DO EXÉRCITO PORTUGUÊS NO ÂMBITO DAS  
“OPERAÇÕES DE PAZ”

**ANEXOS:**

A - ORGANOGRAMAS DO EXÉRCITO (1959) E DA ESTRUTURA SUPERIOR  
POLÍTICO-MILITAR NACIONAL (1961)

B - ESTRATÉGIA OPERACIONAL DO CEMGFA PARA AS CAMPANHAS AFRICANAS  
DE 1961-1974

## I. INTRODUÇÃO

*“O verdadeiro chefe reconhece-se por este sinal: basta a sua presença para levar os homens que dirige a entregarem-se por si próprios ao serviço da causa comum. Substitua-se presença por lembrança e temos os grandes chefes”.*  
(Courtois, “A Arte de ser chefe”, 1968)

Caminhar para um melhor conhecimento sobre o tema “**Liderança Estratégica e Eficácia Organizacional: o caso do Exército Português**”, é o propósito do presente Trabalho.

Somos um País cuja origem e perenidade como unidade política livre e independente muito deve a “Soldados”. Soldados que significam Nação, nela se incluindo monarcas, nobres, generais, eclesiásticos e povo propriamente dito. Desde os tempos do Rei Fundador aos nossos dias, muitas personalidades assumiram a função suprema de dirigir a Hoste ou o Exército. A esta tarefa superior de conceber e criar o futuro, de estabelecer a forma de o fazer e de dirigir em conformidade, dá-se o nome de *liderança estratégica*. Ao longo da nossa História aconteceram alguns sucessos militares onde, com a Hoste desorganizada, o Ideal Nacional se manteve à custa de um “exército emergente”, chefiado por líderes informais também emergentes. Não obstante, a regra foi fazer renascer o Exército e tornar a conferir-lhe a tarefa de cumprir a sua missão institucional. Para o conseguir, tornou-se decisiva a existência de líderes estratégicos, ou seja, alguém com largueza de vistas, que guiasse e arrastasse os “outros” e cujas ideias para eles constituíssem um ideal (Courtois, 1968).

Relativamente ao **interesse do tema** ele reside em dois níveis. *O primeiro* tem a ver com a forma como o desempenho do líder estratégico pode determinar e influenciar a capacidade do Exército para cumprir com eficácia a sua missão. *O segundo* relaciona-se com a acção de formação que se frequenta, o Curso de Promoção a Oficial General (CPOG), último patamar curricular da formação formal de um oficial, onde as questões e as capacidades de natureza estratégica são novamente estudadas, aprofundadas e consolidadas.

No que concerne à **perspectiva teórica** ela abrange, por um lado, o fenómeno social da ascendência e da influência de alguns homens sobre outros homens, a *Liderança*, e por outro, abrange a *Teoria Geral das Organizações* e uma das suas finalidades: obter eficácia atingindo objectivos. Alcançar objectivos em plenitude, desejavelmente com o menor número de recursos – eficiência.

O tema em estudo colocou-nos o seguinte problema: qual a relação entre a liderança estratégica do Exército Português e a sua eficácia? Definido o problema, estabeleceu-se o

**objectivo da investigação:** explicar de que forma o exercício de comando por parte do líder estratégico do Exército Português contribui para a obtenção de eficácia. Em termos de abordagem inicial, realizaram-se entrevistas exploratórias e procedeu-se a uma primeira pesquisa bibliográfica e documental sobre a matéria. Identificou-se de seguida a **questão central** que serviu de “farol” e guia à actividade de investigação, a saber: **No caso do Exército Português, como caracterizar a relação entre a liderança estratégica e a eficácia organizacional?**

A partir da questão central identificaram-se duas questões derivadas:

- No contexto da sua acção de comando, como pode o líder estratégico do Exército contribuir e influenciar a obtenção de eficácia organizacional?
- Relativamente ao líder estratégico do Exército, é possível identificar características pessoais e capacidades específicas que mais contribuam ou potenciem a obtenção de eficácia organizacional?

Por forma a validar as questões derivadas levantaram-se duas hipóteses:

- A conduta e as decisões do líder estratégico do Exército contribuem para se obter eficácia organizacional;
- Com vista à obtenção de eficácia organizacional, o líder estratégico do Exército deverá possuir um determinado conjunto de características pessoais e de capacidades específicas.

No seguimento da nossa abordagem, adoptou-se uma **metodologia** baseada em pesquisa documental e no método dedutivo, cujos pilares assentaram, essencialmente, no **conceito de liderança estratégica do Exército** - definida como “*a capacidade do líder estratégico de alta hierarquia, experiente, sabedor e com visão para criar e fazer executar planos e tomar decisões que tragam consequências no ambiente estratégico volátil, incerto, complexo e ambíguo*”<sup>1</sup>, no **conceito de eficácia organizacional do Exército** - definida como sendo “*o grau com que uma organização (o Exército) alcança os seus objectivos de curto prazo e as suas metas ou objectivos de longo prazo*” (Bilhim, 2004, pag 396) e na selecção e análise de alguns dos mais relevantes sub-factores dos factores gerais de eficácia – **Estrutura, Tecnologia e Pessoas**<sup>2</sup>. A partir dos conceitos enunciados e dos sub-factores de eficácia escolhidos, retomou-se a investigação e a pesquisa, com a finalidade de avaliar a eficácia demonstrada pelo Exército, especificamente “à custa” do desempenho dos seus líderes estratégicos, em períodos seleccionados da História Militar Nacional, desde a Fundação do Estado até aos tempos

---

<sup>1</sup> <http://www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/apj-p/2004/1trimestre> (acedido em 15 de Outubro de 2005)

<sup>2</sup> <http://www.bus.usalberta.ca/organizational%effectivness,%20structure,%20and%technology.htm> (acedido em 15 de Outubro de 2005).

contemporâneos. Relativamente ao corpo geral de conceitos aplicados no presente Trabalho, ver Apêndice A.

No que concerne à **Estrutura e Conteúdo do Trabalho**, este encontra-se articulado numa sequência que se pretende lógica para responder à questão central. Após a Introdução (Capítulo I), segue-se a componente conceptual. Esta é contemplada no capítulo II, onde se abordam a “Liderança”, a “Liderança Estratégica das Organizações e do Exército” e o “Líder do Futuro”, e no capítulo III onde se abordam a “Eficácia Organizacional e a Eficácia do Exército”. No capítulo IV, “Liderança Estratégica e Eficácia Organizacional do Exército”, procura-se, com base na metodologia adoptada, dar resposta à questão central, analisando a liderança estratégica e identificando características e capacidades de líderes estratégicos, por forma a verificar como contribuíram para a obtenção de eficácia organizacional. No capítulo V, Conclusões, consolida-se a resposta à questão central e, numa perspectiva **actual e de futuro**, fazem-se **duas sugestões** com vista à obtenção de eficácia. Em primeiro lugar, indicam-se alguns dos âmbitos possíveis da conduta e das decisões do líder estratégico do Exército, que conduzem, ou podem conduzir, à obtenção de eficácia organizacional. Em segundo lugar, refere-se um conjunto acrescido de capacidades e características do líder estratégico do Exército.

## **II. LIDERANÇA ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES E DO EXÉRCITO**

### **1. Considerações sobre Liderança**

#### **1.1. Conceito de Liderança**

A história da humanidade vem-nos “transmitindo” que a liderança é uma das responsabilidades humanas com maior perenidade temporal e com carácter mais universal. Ao longo dos tempos, o exercício da liderança tem sido tão semelhante e constante que, ainda hoje, são referenciados aspectos particulares e distintos das condutas e das personalidades de Jesus Cristo, de Ghandi, de Maquiavel, de Luther King, entre muitos outros. O grande interesse que numerosos estudiosos manifestaram pela liderança, actividade que por vezes é confundida com gestão, veio a acontecer sobretudo a partir da segunda metade do século XX. Neste quadro, pode dizer-se que actualmente existe alguma constância quanto ao conceito de liderança na sua forma mais simples, a saber: *“liderança é um processo de influência do comportamento humano, isto é, é um processo que motiva pessoas e que as conduz à adopção de um comportamento que de outro modo não adoptariam”* (Vieira, 2002, pag 14). Mas a evolução dos estudos sobre liderança evidenciou que não existe um conceito unívoco sobre esta temática. Embora exista unanimidade em reconhecer que ela envolve um processo de influência social, os diferentes autores divergem na forma como a liderança se exerce e quais os principais meios usados pelo



líder para exercer influência sobre os seguidores. Se se atender que a liderança acontece num contexto organizacional, onde existem metas, finalidades e objectivos para atingir, entende-se adoptar no presente Trabalho o seguinte conceito de liderança: *“Liderança é o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das metas, finalidades e objectivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado”* (Vieira, 2002, pag 15). Para um melhor entendimento da diferença entre Liderança e Gestão, ver Apêndice B ao presente Trabalho.

## 1.2. Liderança e Líder do Futuro

Uma boa parte dos estudos sobre liderança centra-se numa conduta geral do líder onde este desenvolve, essencialmente, acções de condução e motivação dos seus subordinados na direcção dos objectivos definidos – trata-se da liderança **transaccional** (Teixeira, 1998, pag 155). Para além desta, existem as teorias que abordam o papel dos líderes em termos de: centralidade numa visão e numa missão; criação e manutenção de uma imagem positiva nos seguidores; estabelecimento de expectativas desafiantes para estes; evidência de confiança e respeito por eles e adopção de um comportamento por forma a reforçar a visão e a missão que com eles partilham. Trata-se de um modelo de liderança que dá primazia à mudança e à inovação e onde as qualidades do líder, sobretudo o carisma, a atenção personalizada nos subordinados e a capacidade de comunicação são factores essenciais. Este modelo designa-se por liderança **transformacional** ou de **mudança**, entendida como *“sendo aquela que permite que se atinjam melhores desempenhos, porque motiva os seguidores a serem melhores, a produzirem mais, a aceitarem maiores responsabilidades e a dedicarem-se à organização”* (Carapeto e Fonseca, 2005, pag 83-84).

O líder transformacional é bastante autoconfiante, possui uma visão, exhibe uma assinalável capacidade de comunicação, tem um comportamento fora do comum, é visto e apreciado como um agente de mudança e está fortemente atento às questões ligadas à dinâmica e à evolução do ambiente. Embora a liderança transformacional se perfile como referência para o futuro, há que complementá-la com outros elementos. Assim, para além dos traços essenciais dos líderes de hoje – inteligência, valores sólidos, alta energia pessoal, capacidade e vontade de crescer, visão, curiosidade contagiosa, autoconfiança, saber ouvir, boa memória, competência, alta capacidade para comunicar e capacidade de fazer com que os seguidores se sintam bem consigo mesmos, há que referir que os *líderes do futuro* deverão melhorar alguns dos seus traços e evidenciar novos traços, tais como: níveis extraordinários de percepção e compreensão das novas realidades; níveis muito elevados de motivação (para desaprender, tornar a aprender e mudar); força

emocional para gerir ansiedades (a sua e a dos seus seguidores); novas capacidades de análise; forte disposição e capacidade para envolver os outros e disposição para partilhar poder e controlo, fazendo nascer e emergir novos líderes (Schein, 1997, pag 85 - 90). O líder do futuro (e também de hoje) não será apenas aquele que aprendeu a “**como fazer**”. Ele preocupar-se-á igualmente com o “**como ser**”, ou seja, como desenvolver qualidade, carácter, mentalidade, valores, princípios e coragem. Este líder do “como ser” reconhece que os recursos humanos são o principal activo de uma organização, fomenta e implementa uma liderança partilhada, comunica a sua visão do futuro sem rodeios, sabe ouvir, estimula o comportamento ético, favorece o espírito de equipa, sabe equilibrar a energia a aplicar na obtenção de resultados com a energia necessária aos relacionamentos, é credível, sabe bem que liderança não é posição nem privilégio, é responsabilidade, e lidera sobretudo através do exemplo (Hesselbein, 1997, pag 137 - 139).

## **2. Liderança Estratégica das Organizações**

### **2.1. Conceito**

As múltiplas questões que ocorrem na vida de uma organização são solucionadas em três níveis hierárquicos ou de responsabilidade: o *nível estratégico* (institucional ou de topo), o *nível intermédio* e o *nível operacional* (ou de base). É no nível estratégico que se enfrentam as dimensões do ambiente externo, que se lida com a incerteza, que se definem os objectivos da empresa/organização e as estratégias para os atingir, que se definem os planos de longo prazo, que se tomam decisões globais e com consequências para o futuro, que se intervém no clima e na cultura organizacional, que se define a estrutura e se prepara a mudança. A liderança estratégica é “um negócio arriscado”, que implica criação de visão (*to shape the future*), flexibilidade para adaptação à mudança, integração da estrutura com os objectivos, integração dos imperativos culturais com os valores da organização e recursos humanos bem formados e preparados. Neste contexto, “*liderança estratégica é definida como a capacidade de antecipar eventos, vislumbrar possibilidades, manter a flexibilidade e delegar poderes para criar mudança estratégica, quando necessário. Multifuncional por natureza, envolve administrar por meio de outros, administrar uma organização por inteiro e lidar com a mudança, num ambiente cada vez mais incerto*” (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2003, pag 489).

### **2.2. Visão, Missão, Valores e Objectivos**

A qualidade é um objectivo geral de todas as organizações. Neste sentido, torna-se determinante a definição da visão, da missão e dos objectivos da organização e o desenvolvimento de valores. Tal decorre do facto de a qualidade não depender somente de factores de natureza técnica nem de modelos organizacionais, antes depende, e muito, das

*Pessoas - a força vital que impulsiona as empresas/organizações.* O enunciado da **visão** pretende transmitir a ideia de futuro (o que a organização quer ser) e tem como objectivo captar o interesse, a participação e o entusiasmo de todos os elementos. A **visão**, enquanto orientação, deve ser simples, clara e convincente e, simultaneamente, deve apontar para metas exigentes e difíceis de atingir, embora dentro do alcance possível, por forma a não ser desmobilizadora. A formulação da visão é uma responsabilidade do líder estratégico, desejavelmente com a participação dos seus colaboradores. Após a definição de uma visão, ela deve ser comunicada. É através de uma comunicação eficaz que as pessoas se mobilizam e se envolvem no processo de mudança e de construção do seu futuro, enquanto elementos de uma organização (Carapeto e Fonseca, 2005, pag 91-95).

A seguir à visão, as organizações definem a sua **missão**, isto é, afirmam a maneira como pensam chegar à visão, indicando os objectivos a atingir e as actividades a desenvolver. A formulação de uma **missão** inclui, normalmente, as respostas às seguintes questões: O que somos? O que fazemos? Por que o fazemos? Para quem o fazemos? e Como o fazemos? Em termos de responsabilidade de concepção, a missão enquadra-se igualmente na esfera de acção do líder estratégico. Para concluir, refere-se que, enquanto a “*visão é um desejo ou uma vontade, a missão traduz aquilo que temos que realizar e cumprir para dar corpo à razão de ser da organização*” (Carapeto e Fonseca, 2005, pag 97).

Relativamente aos **valores**, salienta-se que se estão “abordando” substantivos como mérito, eficácia, isenção, iniciativa, criatividade, honestidade, integridade, ética, respeito, empatia, bom senso e coragem, para referir apenas alguns. Se se adicionarem os valores aos hábitos, às práticas e aos comportamentos dos elementos de uma organização, “encontra-se” a *cultura organizacional*. Ela é um conceito intangível e ao mesmo tempo muito importante, porquanto promove a união, a coesão e a interacção das pessoas e contribui para um melhor funcionamento, desempenho e eficácia da organização. “*Consolidar e desenvolver os valores e a cultura organizacional é uma tarefa da liderança estratégica*” (Carapeto e Fonseca, 2005, pag 98 -102). Depois de abordados a visão, a missão e os valores, segue-se a abordagem sobre os **objectivos**. Estes são o enunciado hoje, daquilo que se pretende fazer amanhã. Os objectivos são o resultado que se pretende atingir, são aquilo que se procura e decorrem da visão e da missão. A sua explanação deverá ser clara e concreta, devendo obedecer às seguintes características: serem hierarquizados (em função da importância); serem passíveis de medição (por comparação entre o que se planeou e o que se conseguiu); serem consistentes (harmonizados entre si); serem calendarizados (período de tempo para realização) e serem atingíveis (existência de possibilidade real de alcance, embora com esforço). Após a definição dos objectivos, definem-

se: a estratégia (qual a direcção que a organização deverá seguir); os planos estratégicos, intermédios e operacionais; as políticas (quais as “guias” orientadoras para a tomada de decisão); as regras e os procedimentos; as acções e actividades e, por fim, alcançam-se os **resultados**. Ao compararem-se os resultados alcançados com os objectivos definidos, **obtém-se o nível de eficácia da organização** (Teixeira, 1998, pag 24 - 25).

### **2.3. O Líder Estratégico e a Tomada de Decisão**

Ser líder estratégico significa estar no topo de uma organização e ser o principal responsável por acções e resultados (estratégicos), os quais poderão projectar-se a dez (10) ou mais anos e contribuirão para a sobrevivência da organização. Ao líder estratégico cabe tomar decisões estratégicas. Para o efeito, existem especificidades que o diferenciam dos outros líderes e, nesse sentido, competir-lhe-ão sobretudo as decisões de *não rotina*, ou seja, as não programadas, as relacionadas com questões pouco habituais ou novas, as assentes em poucos dados disponíveis e as tomadas em clima de incerteza. Estas decisões conduzem, normalmente, à construção de planos de contingência. Por afinidade com o nível em que se situa, o líder estratégico é responsável pelas decisões de natureza estratégica, isto é, aquelas que implicam o relacionamento da organização com o ambiente e que a conduzem ao crescimento e à mudança (Chiavenato, 1987, pag 242 - 243).

## **3. Liderança Estratégica do Exército**

### **3.1. Níveis de Liderança**

No Exército existem três níveis de liderança: a *estratégica*, a *organizacional* e a *directa* (FM 22-100, 1999, pag 1-10 – 1-12). Relativamente a estes níveis, há que referir que existem factores que permitem a identificação de cada um, a saber: a dimensão da capacidade de comando e controlo, o nível do quartel-general, a extensão ou dimensão da influência exercida, o efectivo da Unidade, o tipo de operações que se conduz e o horizonte de planeamento. Assim, justifica-se clarificar as seguintes questões. *Primeira*: o posto ou a graduação do líder não indica, muitas vezes, qual o nível de liderança em presença. Neste sentido, há que distinguir entre ser o titular de um cargo de liderança directa, organizacional ou estratégica e exercer funções num determinado patamar ou nível de liderança. A este propósito, veja-se o exemplo de um capitão que, enquanto comandante de companhia exerce liderança directa, mas se desempenhar um cargo num órgão de estado-maior de apoio à decisão de um Comandante de Brigada, trabalha no nível de liderança organizacional. Neste caso, face aos seus subordinados directos, ele é um líder directo. *Segunda*: o escalão do quartel-general, só por si, não identifica o nível de liderança. Existem oficiais que trabalham num quartel-general de nível estratégico, mas não são líderes estratégicos. Veja-se também o exemplo de um Major-General do Exército Português: se

desempenhar o cargo de Comandante de Brigada é um líder organizacional, mas se for Chefe de Gabinete do Gen CEME trabalha no nível estratégico, embora exerça liderança directa sobre os oficiais do estado-maior pessoal do Gen CEME.

Aborde-se de seguida, em detalhe, a *liderança directa*. Ela constitui o primeiro nível de liderança (liderança de base) e caracteriza-se por ser aquela em que o líder e os seguidores se conhecem mutuamente e trabalham juntos. É o caso particular das secções, pelotões, companhias e batalhões. Os líderes directos funcionam num ambiente menos complexo e de maior certeza que os restantes líderes e influenciam directamente os seus seguidores. De forma quase espontânea, os líderes directos identificam o problema, constróem modalidades de acção e adoptam a mais adequada (FM 22 – 100, 1999, pag 1-11 e 2-4).

Em segundo lugar, aborde-se a *liderança organizacional*. Neste nível (nível intermédio), os líderes exercem influência sobre centenas ou milhares de pessoas e fazem-no, essencialmente, de forma indirecta. São contudo líderes directos sobre os seus colaboradores directos. Os líderes organizacionais dispõem de órgãos de estado-maior para apoio à sua decisão e desenvolvem a sua acção em ambientes complexos e incertos, definindo intenções, conceitos e abordagens sobre “como fazer”. O seu horizonte geral de planeamento é o curto e o médio prazos e as consequências das suas decisões têm algum grau de imprevisibilidade. Neste nível encontram-se os Comandantes de Brigada, Divisão e Corpo de Exército (FM 22 – 100, 1999, pag 1-11, 1-12 e 6-2).

Por fim, aborde-se a *liderança estratégica*. Neste nível estão incluídos os líderes militares dos Comandos dependentes do Ministério da Defesa Nacional (MDN). No caso das Forças Armadas Portuguesas, o Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas (CEMGFA) e os Chefes de Estado-Maior (CEM) dos Ramos. Eles estabelecem a estrutura da Força, distribuem recursos, comunicam a visão estratégica e preparam o cumprimento da missão. Os líderes estratégicos têm uma ligação directa com o poder político e a sua conduta desenvolve-se num ambiente bastante incerto, de quatro naturezas: *ambiente militar, ambiente interno ou doméstico, ambiente de segurança nacional e ambiente internacional*<sup>3</sup>. Os líderes estratégicos são responsáveis por grandes organizações (o Exército por exemplo) e influenciam milhares de pessoas. No caso do Exército Português, o seu líder estratégico – O Gen CEME, lidera com base nas leis do Estado e nas orientações do poder político. As suas decisões, não deixando de ter alguns efeitos imediatos, terão sobretudo consequências no longo prazo, pois esta é a grande característica do seu tipo de planeamento. O líder estratégico do Exército é, por natureza, uma

---

<sup>3</sup> <http://www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/apj-p/2004/1trimestre> (acedido em 15 de Outubro de 2005)

entidade político-militar, onde se conjugam qualificações do seu domínio específico (o Exército) com qualificações em todas as áreas que concorrem para a Segurança e Defesa Nacionais. Por motivo de ser o responsável máximo pela componente terrestre da estratégia militar, o Gen CEME, de acordo com a lei, tem assento no Conselho de Chefes de Estado-Maior (CCEM), no Conselho Superior Militar (CSM) e no Conselho Superior de Defesa Nacional (CSDN).

Enquanto Comandante Supremo das Forças Armadas, o Presidente da República (PR), sempre que entender, pode convocar directamente o Gen CEME para se abordarem assuntos ligados à vida do Ramo. Não obstante também se preocupe com questões imediatas, o líder estratégico do Exército dedica uma parte do seu tempo a “construir” o médio prazo, mas centra-se, em particular, na forma de atingir os objectivos de longo prazo. Ou seja, na forma de operacionalizar e materializar a sua visão, identificando as necessidades e as capacidades operacionais futuras, construindo consensos entre a organização e o exterior e “provocando” (iniciando/sugerindo) o processo de aquisições de capacidades futuras. No âmbito da sua actividade reflexiva e prospectiva, o líder estratégico debruça-se sobre os seguintes sistemas fundamentais: **Qualidade das Pessoas** (Instrução e Formação); **Preparação e Treino da Força** (Aprontamento da Força); **Doutrina; Modernização de Equipamentos e Desenvolvimento de Líderes** (FM 22-100, 1999, pag 7-1 e 7-2).

### 3.2. Conceito de Liderança Estratégica do Exército

Após a definição e conceptualização dos níveis de liderança do Exército, segue-se a abordagem do conceito de *liderança estratégica do Exército*. Trata-se de um conceito vasto e com múltiplas componentes. Assim sendo, se se assumir que a estratégia é o Plano, a Liderança Estratégica é o Pensamento e a Tomada de Decisões necessárias para desenvolver o Plano e para o executar. Por outro lado, se a finalidade da estratégia é ligar os fins, os modos de actuar e os meios, a finalidade da liderança estratégica é determinar esses fins, escolher os melhores modos de agir e aplicar os meios mais eficazes. Neste sentido, define-se “*liderança estratégica do Exército como a capacidade do líder estratégico de alta hierarquia, experiente, sabedor e com visão para criar e fazer executar planos e tomar decisões que tragam consequências no ambiente estratégico volátil, incerto, complexo e ambíguo*”<sup>4</sup>

### 3.3. Características e Capacidades do Líder Estratégico do Exército

Em termos de **características**, o líder estratégico do Exército deve possuir os traços específicos de qualquer líder (competência, vontade, energia, autodisciplina, capacidade de julgamento, autoconfiança, inteligência, nível cultural, capacidade física, boa apresentação e

---

<sup>4</sup> De acordo com nota de rodapé nº1.



imagem, autocontrolo, estabilidade e equilíbrio emocional) e também um *conjunto essencial de outras características*, das quais se salientam: possuir visão (estabelecer a visão a longo prazo e o calendário de implementação – em tempo de paz 10 - 20 anos); ser transformacional; ser criativo, inovador e ambicioso; prever os efeitos indirectos das suas decisões; saber procurar e a quem procurar a informação necessária; saber reduzir a complexidade; compreender os vários sub-sistemas da organização; ter alta motivação; promover a delegação de poder (empowerment); desenvolver o capital humano; desenvolver uma cultura organizacional efectiva; desenvolver práticas éticas e ser pró-activo (embora tenha que reagir no imediato, o líder estratégico procura reduzir a surpresa, prevendo os efeitos futuros dos acontecimentos de hoje).

Em termos de **capacidades**, ao líder estratégico exigem-se mais e melhores que aos outros líderes. Neste sentido, as suas **capacidades interpessoais** deverão materializar-se em elevadas capacidades de comunicação e de diálogo, de negociar e de obter consensos, e para construir equipas de trabalho eficazes. Sobre as suas **capacidades conceptuais**, ele deverá possuir capacidade para construir uma visão e implementá-la, para construir quadros de referência e deverá ter aptidão para lidar com a incerteza e a ambiguidade do ambiente. Acerca das suas **capacidades técnicas**, ele deverá possuir capacidades diplomáticas, ser um estratega, deverá saber tirar partido das novas tecnologias e deverá saber transformar os fins e as metas políticas em objectivos militares (FM 22-100, 1999, pag 7-1 - 7-11). Por fim, uma referência à **conduta do líder estratégico**: ela deverá ser *altamente influenciadora*, através da comunicação, da motivação e da tomada de decisão; deverá ser *operativa*, através do planeamento estratégico<sup>5</sup>, da execução e da avaliação estratégica e deverá apontar para uma *melhoria da Instituição*, através da sua reconstrução permanente, do desenvolvimento de novos líderes, do desenvolvimento do capital intelectual, da liderança da mudança (líder agente da mudança) e através de aprendizagem constante, em termos pessoais, dos outros e do Exército como um todo (FM 22-100, 1999, pag 7-1, 7-2 e 7-3). Ser líder estratégico hoje, e no futuro, é um grande desafio, que envolve a transição da arte do que é conhecido para a arte do que é possível. Este é o domínio da liderança estratégica.

#### 4. Síntese Conclusiva

Em termos conceptuais e de características e capacidades específicas, não se vislumbram grandes diferenças entre a liderança estratégica de uma organização/empresa e a liderança estratégica do Exército. Mas o facto de o Exército estar enquadrado e subordinado a uma ordem

---

<sup>5</sup> Consultar Apêndice C – As Funções Administrativas ao Nível Estratégico

legal própria, a do Estado, torna específico o exercício da liderança estratégica. Por outro lado, o Exército “produz segurança” para toda a comunidade, tem um carácter institucional e não concorre no mercado, enquanto as empresas disputam o mercado e procuram o lucro.

### III. EFICÁCIA ORGANIZACIONAL. O EXÉRCITO PORTUGUÊS

#### 1. Conceito de Eficácia Organizacional

O termo eficácia é “algo” com que as organizações mais lidam no seu dia a dia. Planeamento eficaz, decisões eficazes, controlo eficaz, marketing eficaz e desempenho eficaz são, entre outras, expressões muito vulgares, que confirmam a importância da eficácia. Associado ao conceito de eficácia aparece-nos o conceito de eficiência que, não sendo iguais, são por vezes confundidos. Atente-se nos dois conceitos. *“Eficiência é a relação proporcional entre a qualidade e a quantidade de “inputs” (recursos aplicados) e a quantidade e a qualidade dos produtos obtidos (outputs). Ou seja, quanto maior for o volume de produção (resultados) conseguido com o mínimo de factores produtivos, maior é o nível de eficiência”*. Por seu lado, *“eficácia é a medida em que os resultados obtidos se aproximam dos objectivos definidos. Ou seja, quanto menores forem os desvios entre o planeado e o realizado, maior é o grau de eficácia”* (Teixeira, 1998, pag 7). De outro modo, pode dizer-se que a *“eficiência é a medida normativa da utilização dos recursos, enquanto a eficácia é a medida normativa do alcance dos resultados globais da organização”* (Bilhim, 2004, pag 395). Avaliar a eficiência, mas sobretudo medir a eficácia é uma tarefa indispensável a qualquer organização, pois só desta forma se consegue saber se os seus objectivos estão a ser alcançados (resultados esperados). No âmbito do presente Trabalho, adoptou-se o seguinte conceito de eficácia organizacional: *“eficácia organizacional é o grau com que uma organização alcança os seus objectivos de curto prazo e as suas metas ou objectivos de longo prazo”* (Bilhim, 2004, pag 396 ). Ela assenta na determinação correcta dos objectivos e metas e no seu alcance. Consegue-se com planeamento e mede-se e avalia-se através da função controlo. A finalidade da realização das actividades que concorrem para a eficácia organizacional é melhorar o desempenho da organização, com vista a atingir os objectivos definidos (Bilhim, 2004).

#### 2. Factores de Eficácia

Com vista à obtenção de eficácia a organização participa como um todo, sendo que a **Estrutura**, a **Tecnologia** e as **Pessoas** são os factores determinantes. Estes três factores de eficácia dividem-se em sub-factores e para eles concorrem um conjunto de *actividades*. A **Estrutura** depende da estratégia da organização e constitui a forma ou o modelo como ela se articula e se organiza com vista a alcançar os objectivos traçados. Com base na estrutura



organizacional, promove-se a afectação dos recursos necessários à realização das tarefas, dão-se indicações sobre o desempenho esperado, determina-se a distribuição da autoridade e apoia-se o processo de decisão. Sempre que se verificarem mudanças nos ambientes geral e de tarefa, os quais podem apresentar ameaças, problemas e oportunidades, há que adaptar e flexibilizar a estrutura organizacional para se atingir a eficácia (Chiavenato, 1987, pag 184 - 185). Uma estrutura organizacional flexível valoriza a inovação, a criatividade e a mudança.

Relativamente à **Tecnologia**, refere-se que ela é uma variável do ambiente geral. Na realização das tarefas que conduzem à concretização dos objectivos, todas as organizações utilizam um determinado tipo de tecnologia. Ela é composta por conhecimento, máquinas, equipamentos, processos de funcionamento, procedimentos, regras, programas e métodos de trabalho. Enquanto conhecimento, a tecnologia permite transformar matéria em bens ou serviços. Independentemente da tarefa essencial da organização, a tecnologia aplicada vai influenciar a formação das pessoas, os métodos e os processos de trabalho, a definição de cargos e mesmo o comportamento humano (Chiavenato, 1987, pag 131). Na actual sociedade da informação e do conhecimento, as novas tecnologias da informação e da comunicação assumem o papel que, na antiga sociedade industrial, era desempenhado pelos recursos materiais. Hoje, o conhecimento é uma nova fonte de riqueza e constitui um dos factores de sucesso nas modernas organizações. Investir na tecnologia, em particular nas novas tecnologias, contribui para a melhoria do desempenho e, como tal, para a obtenção da eficácia organizacional (Carapeto e Fonseca, 2005, pag 300 - 301).

No que concerne às **Pessoas**, elas continuam a ser um dos recursos cruciais de qualquer organização, se não mesmo o mais importante. Nada funciona sem pessoas. Assim, ao nível da liderança de uma organização, encontram-se pessoas a avaliarem o ambiente; a definirem a visão, a missão, os objectivos, as estratégias, os planos e as acções para alcançar os objectivos, e a exercerem actividades contínuas de planeamento, organização, direcção e controlo. Esta é a tarefa dos líderes, que, em concreto, definem o que deve ser feito e como, quem vai participar, qual a sua relação, que meios se vão utilizar e como se comparam os resultados obtidos com os esperados. Para além dos líderes, existem os colaboradores de base, elementos sobre quem recai a responsabilidade de realizar as tarefas que dão corpo à concretização dos objectivos. Não têm autoridade formal, mas têm interesses específicos e valores. Sobre eles deve ser exercida uma atitude directiva sustentada em acções de *liderança, de comunicação e de motivação*, pois estas são a “pedra de cal” da eficácia organizacional. Se assim for, os colaboradores de base partilham os objectivos e cumprem as orientações de forma inequívoca, compreendendo bem, ou bastante melhor, qual o seu papel no quadro da missão global da organização. Em conclusão,

verifica-se que uma organização tem, em permanência, pessoas a garantir o presente e a construir o futuro. Tudo passa pelas pessoas que, para terem um desempenho eficaz e contribuírem para a eficácia geral, têm que ser ou estar preparadas. Uma boa gestão da formação tem grande impacto no desempenho individual e é factor determinante para a obtenção de eficácia organizacional. A preparação pode ter uma origem autodidacta, mas é sobretudo conferida pelo investimento na formação e na qualificação de dirigentes e funcionários. Sobre o desenvolvimento do capital humano, existem duas novas atitudes organizacionais: o “*coaching*” e o “*mentoring*” (Carapeto e Fonseca, 2005, pag 248-249). Inerente ao processo de melhoria das capacidades dos recursos humanos e com origem na nova sociedade do conhecimento, surgiu o conceito de “*organização aprendente ou inteligente*” (Carapeto e Fonseca, 2005, pag 336). Sobre o presente assunto ver o Apêndice D.

### **3. Eficácia Organizacional do Exército Português**

#### **3.1. O Exército como Organismo do Estado**

Além de ser uma Instituição Nacional, o Exército é um organismo “especial” do Estado. Esta condição significa a existência de um conjunto de leis e normas que definem a sua missão e o seu quadro geral de organização, de actuação e de funcionamento. Neste sentido, salienta-se que a montante da visão, do restabelecimento da missão e da definição dos objectivos por parte do Gen CEME, “encontra-se” a Lei Fundamental (Constituição da República Portuguesa - CRP), a Lei de Defesa Nacional e das Forças Armadas (LDNFA), a Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA), o Programa do Governo, o Conceito Estratégico de Defesa Nacional (CEDN), o Conceito Estratégico Militar (CEM), as Missões Específicas das Forças Armadas (MIFA 04), o Sistema de Forças Nacional (SFN 04), o Dispositivo, a Lei Orgânica do Exército (DL nº50/93) e os decretos regulamentares e as portarias que a regulamentam. Isto no âmbito da missão, organização, funcionamento e implantação territorial. Relativamente aos recursos financeiros, há que considerar, principalmente, a Lei do Orçamento e a Lei de Programação Militar (LPM). No que concerne aos recursos humanos, há que considerar a Lei do Serviço Militar (LSM) e as suas disposições regulamentadoras, a Lei de Incentivos aos Regimes de Voluntariado e de Contrato e as portarias do Ministério da Defesa Nacional (MDN) que estabelecem o nível de efectivos não permanentes a incorporar em cada ano.

Para além das normas atrás referidas, são também do Estado (Governo) as disposições que regulam o estatuto dos militares, a avaliação do desempenho e o regime remuneratório. Como conclusão, parece clara a capacidade de influência do Estado no Exército, facto que tem reflexos na acção do seu líder estratégico e na eficácia do Ramo. Neste contexto, afigura-se que existem diferenças consideráveis entre o Exército e uma qualquer organização privada.

### **3.2. A Avaliação da Eficácia do Exército**

Depois de realizadas as tarefas surgem os resultados. Através do processo avaliativo, os resultados verificados são comparados com os esperados e assim surge a medida do nível de eficácia do Exército. A aplicação no Exército do conceito de eficácia atrás enunciado (sem nunca esquecer o de eficiência) considera-se apropriada, embora se afigure necessário precisar quais as áreas de observação dos resultados. De certa maneira, a perspectiva mais comum aponta para a avaliação da eficácia em função do resultado da aplicação da Força, a qual corporiza um conjunto de estruturas (companhias, batalhões, brigadas, etc), compostas por pessoas, que usam e aplicam uma determinada tecnologia. Esta parece ser uma abordagem correcta, pois a essência do Exército é preparar Forças para serem empenhadas. Contudo, antes da execução de qualquer operação militar, existe sempre a fase de planeamento e preparação que, se bem conseguida, constitui a chave para o êxito. Ela é global e permanente, comporta um conjunto numeroso de tarefas e envolve todas as componentes. Neste sentido e sempre com a eficácia como farol, o Exército deve proceder, de forma constante, à sua avaliação como um todo (auto-avaliação). **O que não é avaliado não progride.**

As actividades de avaliação são uma responsabilidade de todos os comandantes, directores ou chefes, de todos os níveis da Estrutura, cabendo ao Comandante do Exército a avaliação global da sua Organização. Para o efeito, o CEME aprova o “Plano de Avaliação do Exército” e atribui à Inspeção-Geral do Exército (IGE) a sua implementação. Não obstante toda a abordagem se venha centrando na avaliação interna, a avaliação externa também é importante. A nível do MDN existe a Inspeção-Geral da Defesa Nacional (IGDN), Órgão com responsabilidades globais de inspecção. A nível externo, caso da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), também se realizam inspecções, salientando-se como das mais recentes a “Certificação de Forças para as “NATO Response Forces” (NRF). Embora não se enquadrem no processo avaliativo formal, sendo contudo objecto de honra e orgulho nacionais, referem-se as apreciações feitas às nossas Forças Nacionais Destacadas (FND) por dirigentes e comandos militares da OTAN e UE (União Europeia), por dirigentes da ONU (Organização das Nações Unidas) e OSCE (Organização de Segurança e Cooperação Europeia) e por líderes políticos regionais e nacionais dos países onde empenhámos Forças. Para além de apreciações, constituem igualmente bons indicadores da eficácia do Exército.

### **4. Síntese Conclusiva**

Na presente síntese pretende-se salientar, em primeiro lugar, que a eficácia do Exército é uma consequência do seu desempenho global e é balizada por decisões e orientações específicas e pelos recursos disponibilizados pelo Estado. Em segundo lugar, pretende-se expressar a

validade, para o Exército, de um conceito de eficácia que a define como sendo o grau de alcance dos objectivos de curto prazo e das metas e objectivos de longo prazo. Pretende-se ainda salientar que a forma imediata de medir a eficácia, a partir dos resultados alcançados pela componente operacional (Forças), é uma “verdade incompleta”, pois para o sucesso da aplicação de uma Força concorre toda a Estrutura que, de forma global, percorreu um tempo longo a desenvolver acções de planeamento, organização, coordenação, direcção e controlo. De seguida, pretende-se sublinhar que, antes de se alcançarem os resultados desejados, existe um processo de avaliação do desempenho, para se verificar se se caminha na direcção da eficácia, introduzindo ou não, correcções aos desvios. Por fim, refere-se que, antes de se medir a eficácia, a sua obtenção é facilitada e potenciada por uma cultura orientada e por um conjunto de acções e comportamentos individuais e colectivos, cujo farol reside na orientação superior e no exemplo da acção de liderança do líder estratégico.

#### IV. LIDERANÇA ESTRATÉGICA E EFICÁCIA ORGANIZACIONAL DO EXÉRCITO

##### 1. Metodologia de Análise

O termo Exército apareceu em Portugal, pela primeira vez, num documento designado por “Regimento do Conselho de Guerra”, de 1641. Contudo, já desde a Fundação do Estado se verificou a existência de forças militares organizadas (a Hoste Real). Ao longo dos tempos e tendo em vista melhorar a sua eficácia, o Exército foi sofrendo evoluções/transformações, que o conduziram a uma natureza permanente. O carácter moderno do Exército Português foi-lhe inicialmente conferido por Schomberg (General contratado pela Rainha Regente D.<sup>a</sup> Luísa de Gusmão), de 1660 a 1668 e pelo Conde de Lippe (General contratado pelo Rei D.<sup>o</sup> José), de 1762 a 1768. Independentemente da época e da sua organização, ao Exército coube e cabe o desígnio supremo de conferir segurança ao Estado, cumprindo a sua missão institucional. A forma como se preparou (e prepara) e como cumpriu (e cumpre) as suas “Missões Específicas” expressa o grau da sua eficácia. Por outro lado, é inerente ao conceito de Exército a existência de alguém que o comande, exercendo a sua liderança superior; isto é, quem tenha a responsabilidade máxima de o liderar no presente e preparar a continuidade da sua acção no futuro. Esta é a tarefa da liderança estratégica.

No âmbito do presente Trabalho, a partir de entrevistas semi-estruturadas e da pesquisa e “observação” de períodos seleccionados da História Militar Nacional, o nosso propósito consiste em **caracterizar a relação entre a acção dos líderes estratégicos e o grau de eficácia atingido pelo Exército**, respondendo às questões derivadas e validando as hipóteses levantadas; ou seja, confirmando que a conduta e as decisões do líder estratégico contribuem para a obtenção

de eficácia organizacional e que, para este mesmo efeito, o líder estratégico deve possuir um conjunto determinado de características pessoais e de capacidades específicas. Em termos de **metodologia**, ela baseou-se no método dedutivo e assentou, especialmente, nos conceitos de liderança estratégica e de eficácia organizacional do Exército e na análise de alguns dos principais sub-factores ou indicadores potenciais, que interagem entre si de forma sistémica e que concorrem para a melhoria dos factores gerais de eficácia anteriormente definidos: Estrutura, Tecnologia e Pessoas. **No âmbito da Estrutura**, analisam-se os sub-factores: inovação estrutural e organizacional, níveis de comando subordinados, unidade de comando e criação e organização de novas Forças. **No âmbito da Tecnologia**, analisam-se os sub-factores: novos conhecimentos, armamentos, materiais e equipamentos; inovação doutrinária; novos métodos e processos de trabalho e de funcionamento; inovação no processo de gestão dos diferentes recursos e participação e parceria com entidades exteriores ao Exército. **No âmbito das Pessoas**, analisam-se os sub-factores: inteligência, competência, percepção das novas realidades, sentido inovador, construção de uma visão e definição de uma estratégia por parte do líder estratégico; grau de descentralização; entusiasmo e motivação; formação e qualificação de quadros e tropas (interna e externa); instrução individual e colectiva; desempenho individual e colectivo; avaliação do desempenho; treino operacional e desempenho operacional.

## **2. Da Fundação do Estado às Campanhas de 1961 – 1974**

### **Da Fundação do Estado até Alcácer Quibir**

A abordagem deste período da História Nacional e do Exército (Hoste Real) centra-se nas figuras do Rei D. Afonso Henriques, *primeiro líder estratégico do Exército*, de D. Nuno Álvares Pereira (Condestável do Reino/Comandante do Exército) e do Rei D. Sebastião. Trata-se de um período que se inicia em 1143 (Conferência de Zamora – Fundação do Reino/Estado), que “passa” pelo ano de 1385 (Batalha de Aljubarrota e Consolidação da Independência do Reino) e vai até 1578 (Batalha de Alcácer-Quibir e Perda da Independência). Nestes quase dois séculos e meio (235 anos), as acções de comando e liderança e as características e capacidades pessoais dos líderes estratégicos do Exército mencionados, conduziram a Força Armada a dois resultados positivos e a um negativo, tendo sido determinantes em termos de eficácia organizacional. Relativamente a D. Afonso Henriques e a D. Nuno Álvares Pereira destacam-se, por um lado, as suas qualidades de carácter, inteligência, carisma, coragem e exemplo. Por outro lado, salientam-se as suas elevadas capacidade de liderança e de implementação de uma visão e de uma estratégia. Sobre D. Sebastião referem-se, a par do seu autoritarismo, distância, insensatez e capricho, a ausência de capacidade de chefia e a fraca capacidade prospectiva. A análise dos

sub-factores de eficácia, neste período, encontra-se detalhada e pormenorizada no Apêndice E ao presente Trabalho.

### **Da Restauração da Independência em 1640 até finais do século XIX**

Como atrás referido, a emergência de um Exército Permanente aconteceu em 1641, sob a égide do Rei D. João IV. A abordagem do período agora em causa procura evidenciar algumas das mais significativas decisões e medidas levadas a cabo pelos líderes estratégicos. Como constante, assinala-se o objectivo permanente de construir um Exército moderno, bem preparado e eficaz.

Após a restauração da independência, D. João IV assumiu os destinos do Reino. O domínio da dinastia filipina conduziu Portugal a um estado de pobreza e de decadência a nível político, económico, financeiro e militar. A contra-resposta espanhola era esperada e, nesse sentido, havia que preparar a defesa (reorganizando militarmente o Reino) e conduzir a guerra com eficácia. Foi uma tarefa que durou de 1641 a 1668 e nela estiveram envolvidos o Rei D. João IV, a Rainha Regente D.<sup>a</sup> Luísa de Gusmão, o Rei D. Afonso VI e o Rei D. Pedro II. E assim, das principais medidas do Rei Restaurador, destacam-se: a criação do Conselho de Guerra, futuro Ministério da Guerra; a nomeação de Governadores das Armas das Províncias (para recrutamento e instrução das tropas); a organização do Exército em tropas de primeira linha, terços de auxiliares e companhias de ordenanças; a criação da “Aula de Fortificação e Arquitectura Militar” para formação de oficiais (é o nascimento da Engenharia Militar); o restabelecimento do corpo de bombardeiros de nómina (escola prática de artilheiros); a fundação de fábricas de tratamento de ferro; a criação de corpos especiais de tropas (Guarda Real de Ginetes, Corpo Real de Archeiros e Corpo Académico de Coimbra) e a reparação de fortalezas e muralhas. Para comandar o Exército, D. João IV criou o posto de Capitão-General das Armas do Reino (Comandante em Chefe do Exército) (Selvagem, 1931, pag 383).

Dando continuação à *visão* política e militar do Rei, a Rainha Regente D.<sup>a</sup> Luísa de Gusmão reforçou a aliança luso-britânica<sup>6</sup> e obteve auxílio militar inglês para a causa nacional<sup>7</sup>. A fraqueza dos nossos recursos, as desavenças entre os generais portugueses e a capacidade acrescida de Espanha<sup>8</sup>, levou a Regente a contratar os serviços do experimentado, competente e tacticamente inovador General Schomberg<sup>9</sup> (Selvagem, 1931, pag 434). Por efeito das propostas e da acção do novo Comando e à custa de um significativo esforço nacional, o Exército, **depois das vitórias militares obtidas**, sobretudo em Linhas de Elvas (1659), Ameixial (1663) e Montes

---

<sup>6</sup> Através do casamento de D<sup>a</sup> Catarina de Bragança com Carlos II de Inglaterra.

<sup>7</sup> 2000 infantes e 700 cavaleiros.

<sup>8</sup> Celebração da paz com a França através da “Paz dos Pirinéus”.

<sup>9</sup> Desembarcou em Lisboa em 1660, juntamente com 600 oficiais, transportados em navios ingleses.



Claros (1665), garantiu a independência nacional. Em Janeiro de **1668**, o Rei D. Pedro II assinou a paz.<sup>10</sup> Demonstrada a eficácia do Exército, como relacioná-la com a sua liderança estratégica? Neste “momento”, parecem claras a definição de uma visão e de uma estratégia, materializadas sobretudo nas medidas relacionadas com a inovação organizacional do Exército, com a inovação no conhecimento e na doutrina de emprego das Forças, com a formação de oficiais e instrução das praças e com a criação de novos tipos de Forças.

**A partir de 1756**, a França e a Inglaterra encontravam-se em guerra – *a Guerra dos Sete Anos*. Apesar da intenção do Rei D. José ser manter a neutralidade, a França exigiu a nossa participação no “Pacto de Família”<sup>11</sup>. A posição de Portugal assentou no respeito da Aliança com a Inglaterra, tendo o Marquês de Pombal, no entretanto, conseguido atrasar a resposta ao “ultimato francês”. Em Maio de 1762 as tropas franco-espanholas invadiram o nosso País e ocuparam Bragança e Chaves. Em Junho chegou o solicitado apoio inglês: seis (6) regimentos de infantaria e um (1) de cavalaria, armamento e dinheiro. A chefiar este contingente encontrava-se o Conde de Lippe, general de formação prussiana, com reconhecidos méritos organizacionais e no comando de tropas. O Rei D. José (O Reformador) nomeou-o Marechal-General do Exército Português e, após a **vitória na Campanha de 1762**, Lippe permaneceu em Portugal com o objectivo de reorganizar o Exército (Saraiva, 1993, pag 272). Do conjunto de propostas de Lippe que mereceram a aprovação real, salientam-se as seguintes: implantação de um novo dispositivo; nova organização e novos efectivos dos regimentos; novos métodos de instrução; inovação táctica, logística e doutrinária; novos regulamentos sobre disciplina, serviço interno, justiça e pagamento; treino contínuo das tropas; treino contínuo de quadros (recorrendo também ao tabuleiro); instalação de campos de manobras em Palmela, Moita e Vila Viçosa; instalação de bibliotecas militares em cada guarnição; levantamento de plantas e cartas militares; recrutamento regional; uniformidade de fardamento; alistamento de oficiais a partir da criação do Real Colégio dos Nobres e Patrícia (antiga Escola Politécnica); restauração de várias fortalezas e construção do Forte da Graça em Elvas (Selvagem, 1931, pag 481). Sob a égide de um estrangeiro, o Exército trilhava o caminho da inovação e da eficácia. Parafraseando Lippe “Existe um Exército”. Depois de evidenciada a eficácia operacional do Exército e a sua posterior modernização, como relacioná-las com a liderança estratégica? Também neste período se verificou a influência directa e decisiva da liderança inteligente, pró-activa e conhecedora das novas realidades por parte do Rei, através de uma Ideia e de uma estratégia, consubstanciadas na “contratação” do prestigiado, experiente, hábil e competente Conde de Lippe e nas consequentes

---

<sup>10</sup> Tratado de Madrid, onde a Espanha desistiu da conquista de Portugal.

<sup>11</sup> Por motivo da rainha portuguesa ser da família dos Bourbon.

inovações introduzidas nas áreas da organização e do funcionamento geral do Exército; do conhecimento, da doutrina táctica e da logística; das infra-estruturas, e da instrução, formação, qualificação e treino dos quadros e das tropas.

A seguir ao Rei D. José, seguiu-se a filha D<sup>a</sup> Maria I. Não obstante o significado e a valia das melhorias introduzidas por D. José e pelo Conde de Lippe, a capacidade militar do Reino diminuiu consideravelmente com a queda política do Marquês de Pombal. Com D<sup>a</sup> Maria I, merece especial destaque a criação, em 1790, da “Academia Real de Fortificação, Artilharia e Desenho”<sup>12</sup>.

**Ao longo do reinado de D<sup>a</sup> Maria I e de seu filho, o futuro Rei D. João VI**, o Mundo, e particularmente a Europa, foram confrontados com a eclosão da revolução francesa. Portugal não aderiu ao “bloqueio continental”<sup>13</sup> e, como consequência, o imperador francês decidiu invadir o nosso País. De pouco valeu o esforço que, do antecedente, foi feito na preparação da defesa do Reino, pois ao tempo, a eficácia do Exército era quase nula. “*O Exército era uma turba de inválidos e politiqueiros com que não se podia contar para a guerra*” (Selvagem, 1931, pag 495). O desfecho deste período da nossa História é conhecido. O Exército, por via do decisivo apoio por parte da Inglaterra (Generais Wellington e Beresford e efectivos militares) expulsou os franceses e foi reorganizado. Para a eficácia luso-britânica na guerra peninsular muito contribuiu uma outra capacidade que, não sendo nova, foi determinante. Referimo-nos à força e à vontade indómitas do Povo em manter a Pátria livre, soberana e independente. Neste “momento” da vida do País, o Exército foi ineficaz e eficaz. A influência da liderança estratégica continuou a ser real e concreta, quer quando foi débil, quer quando foi positiva (expulsão dos franceses).

**Após as invasões francesas, Portugal instituiu o liberalismo a partir da revolução de 1820**. Ao longo de todo o século XIX, os reis constitucionais (de D<sup>a</sup> Maria II a D. Carlos) e os Ministros da Guerra levaram a cabo um conjunto de reformas inovadoras do Exército, com o objectivo de torná-lo mais eficaz e cuja expressão final se caracteriza, a seguir, de forma sintética. No âmbito da estrutura e organização: criação de três grandes Divisões Territoriais (Lisboa, Porto e Évora) e de Comandos Territoriais nos Açores e na Madeira; criação do Campo Entrincheirado de Lisboa; criação de uma Força mobilizável – a primeira e segunda reservas; reorganização do dispositivo regimental das Armas de Infantaria, Artilharia e Cavalaria; reforço e melhoria da Engenharia Militar, cuja composição passou a assentar em sapadores, pontoneiros, telegrafistas, caminhos de ferro, condutores e depósito; melhoria dos Serviços de Saúde e de

---

<sup>12</sup> Como o Real Colégio dos Nobres nunca funcionou em pleno, esta foi a primeira Escola Militar do nosso País.

<sup>13</sup> Napoleão determinou que todos os Estados europeus fechassem os seus portos aos navios ingleses.



Intendência; criação do Serviço de Estado-Maior e criação do Estado-Maior General para apoio ao Comando em Chefe. No âmbito do armamento: aquisição de novo armamento ligeiro (espingardas Lee Einfield, Kropatscheck, Richards, Martini e Mannlicker e metralhadoras Gardner e Gatling) e aquisição de novas baterias de artilharia, seis (6) com material Kneiner e dezasseis (16) com material Krupp. No âmbito dos estabelecimentos fabris: o Exército dispunha de oito estabelecimentos, dos quais se destaca o Arsenal, cuja actividade já contemplava o fabrico de peças de artilharia. No âmbito da formação do Pessoal: reforma da Academia de Fortificação, Artilharia e Desenho, que passou, em 1837, a designar-se por “Escola do Exército”; criação da Escola Politécnica e criação das “escolas regimentais” (ou de primeiras letras) para os soldados. Em complemento das medidas atrás referidas, enviaram-se missões militares ao estrangeiro para estudo e observação de novas formas de modernização das Forças Armadas<sup>14</sup> e introduziram-se novos procedimentos doutrinários, novos métodos de gestão de recursos e novos processos de funcionamento. À semelhança dos exércitos europeus mais desenvolvidos, o Exército Português trilhava os caminhos da eficácia, por via da capacidade de análise do ambiente e das novas realidades, da visão, da estratégia, da competência, da inteligência, do pensamento inovador, da capacidade organizacional e da liderança dos *Ministros da Guerra*, dos quais se salientam Sá da Bandeira<sup>15</sup> e Fontes Pereira de Melo. Este longo processo de modernização do Exército visou conferir-lhe maior capacidade organizativa e operacional, com vista a dotá-lo da necessária eficácia para enfrentar os futuros desafios que o fim do século XIX e o início do século XX já claramente evidenciavam (Selvagem, 1931, pag 577 e Teixeira, pag 392 - 400).

Foi com base nesta Força que, como resultado da “corrida a África” por parte das potências industriais, “sustentadas” na Conferência de Berlim de 1884-1885 e na sequência do ultimato inglês de 1890, Portugal empreendeu um conjunto de **campanhas de pacificação e de ocupação** de Moçambique, de Angola, da Guiné e das restantes Províncias Ultramarinas (PU). Tratou-se de um conjunto de acções e de operações militares bem sucedidas, cujo contributo para a manutenção da soberania portuguesa em África ficou inquestionavelmente associado ao desempenho eficaz e eficiente do Exército. No período em análise (Liberalismo), o Exército mostrou eficácia, quer nas acções de preparação para a guerra, quer no combate propriamente dito. Julga-se evidente que, mais uma vez, e como atrás sublinhado, as decisões tomadas pelos

---

<sup>14</sup> Fontes Pereira de Melo foi o grande impulsionador. Destacou-se também na aquisição de novo armamento, na implantação de campos de manobras e na realização de exercícios militares.

<sup>15</sup> Grande modernizador do dispositivo militar e impulsionador do ensino de oficiais.

líderes estratégicos do Exército tiveram uma influência directa, efectiva e decisiva na concretização dos objectivos definidos.

### **Do início do século XX até às Campanhas de 1961-1974**

Em termos de organização política do Estado, no início do século XX assistiu-se à mudança de regime provocada pela revolução republicana de 05 de outubro de 1910. Desde então e até ao início das campanhas de 1961-1974, o Exército foi objecto de cinco (5) acções reformadoras (1911; 1926; 1937; 1959 e 1961), com três grandes objectivos. Numa primeira instância, dar-lhe um cunho republicano, em segundo lugar, adaptá-lo às evoluções decorrentes do novo ambiente internacional, e por fim, prepará-lo para a guerra subversiva<sup>16</sup>. Em termos específicos e marcadamente novo, a **reorganização de 1911** do *Ministro da Guerra* Correia Barreto rompeu com o modelo monárquico e instituiu o serviço militar obrigatório (SMO). É o modelo da Nação em armas, com grande preponderância de milicianos, inspirado nos exércitos suíço e francês. A classe de sargentos mereceu uma atenção especial, por via da melhoria dos seus vencimentos (aproximando-os dos oficiais) e por via da criação do Instituto Militar dos Pupilos do Exército (IMPE)<sup>17</sup>. Criou-se a Escola Central de Oficiais (1911) (futuro Instituto de Altos Estudos Militares – IAEM); criou-se a Escola de Metralhadoras Pesadas; criou-se o Polígono Militar de Tancos; estabeleceu-se o parque automóvel militar e criou-se a Aeronáutica Militar (14 de Maio de 1914)<sup>18</sup>. Publicou-se ainda um novo Regulamento de Instrução (Teixeira, volume 4, 2004, pag 22 - 23).

Mal armado, equipado e preparado, e politicamente muito dividido, o Exército Português foi chamado a intervir na I Guerra Mundial (I GM), vindo a combater na frente africana e na frente europeia. A eficácia do Exército em África é reconhecida, porquanto mantivemos a integridade das colónias. Sobre a intervenção na Flandres, a questão foi mais complexa. Mesmo com o “*milagre de Tancos*” e todo o esforço da liderança estratégica (Gen Norton de Matos era o Ministro da Guerra), a parcial “destruição” do Corpo Expedicionário Português (CEP) em La Lys<sup>19</sup>, em 1918, juntamente com parte das forças aliadas, não traduziu a eficácia desejada, mas a eficácia possível. Com o desfile em Paris ao lado dos vitoriosos, o Exército marchou vencedor, mas Portugal não tanto. Parte dos objectivos não foram alcançados e o grande objectivo político de conseguir um lugar no Conselho Executivo da Sociedade das Nações (SDN) não foi atingido.

---

<sup>16</sup> Em conceito, é uma luta conduzida no interior de um dado território, por uma parte dos seus habitantes, ajudados e reforçados ou não do exterior, contra as autoridades de direito ou de facto estabelecidas, com a finalidade de lhes retirar o controle desse território ou de, pelo menos, paralisar a sua acção (O Exército na Guerra Subversiva, cap I, pag I).

<sup>17</sup> Escola destinada ao ensino dos filhos dos sargentos e das praças do QP.

<sup>18</sup> A ausência de meios aéreos impediu o seu desenvolvimento imediato.

<sup>19</sup> 1341 mortos; 4626 feridos; 1932 desaparecidos; 7740 prisioneiros.

A Espanha, país neutral na I GM, haveria de o conseguir (Teixeira, 1988, pag 68 e Teixeira, volume 4, 2004, pag 34). Nesta primeira parte do período em análise, verificou-se eficácia do Exército em África e menor eficácia na Europa. Responsabilidade da liderança estratégica, concerteza, mas muito condicionada e limitada face aos objectivos estabelecidos e às condições proporcionadas pela liderança política.

Até ao início do último conflito militar do século XX em que o país se viu envolvido – Campanhas Africanas de 1961-1974, o Exército foi objecto de mais quatro acções reorganizativas, cuja constante se centrou na melhoria da sua eficácia organizacional.

Com o Presidente do Conselho de Ministros a assumir, interinamente, em 1936, o cargo de *Ministro da Guerra*, procurou dar-se continuidade à renovação e melhoria do aparelho militar. “*Teremos de ter um Exército*” foi a expressão do Ministro da Guerra, depois de assistir às menos boas manobras militares desse ano. Das medidas tomadas a partir de **1937**, salientam-se: a passagem à reserva e à reforma de mais de mil (1.000) oficiais; a consolidação do modelo de “Nação em armas”; a extinção de regimentos (sobretudo na infantaria); a modernização da cavalaria e da artilharia com blindados e com peças de campanha e anti-aéreas e a transformação do Serviço de Estado-Maior em “Corpo de Estado-Maior” (à semelhança de uma Arma – 1937) (Barata e Teixeira, volume 4, 2004, pag 159 - 162 e Teixeira, 1988, pag 136). Na reorganização iniciada em 1937 melhorou-se também o armamento, através da aquisição, nesse ano, de cem mil (100.000) espingardas Mauser, à Alemanha. Em Março de 1943 deu-se a criação do *Batalhão de Engenhos*. Esta Unidade dispunha de 24 (vinte e quatro) carros de combate Valentine e de viaturas blindadas Bren Carrier. *Na Amadora, tinha nascido a 1ª Unidade Blindada do Exército.*

**Com a entrada de Portugal na NATO, em 1949**, as Forças Armadas (FA) e o Exército em particular, vão conhecer um dos períodos da sua História de maior progresso e modernização. Modernização na estrutura e na organização (organização superior e das unidades), nas infra-estruturas, na tecnologia, na gestão de recursos, na formação e na qualificação das Pessoas, e, sobretudo, nas mentalidades dos quadros (Couto, 999, pag 19). Tratou-se de uma decisão política, cuja influência na eficácia do Exército foi determinante. O Exército deixou de ser um corpo massificado, passando a dispor de alguns dos meios e capacidades próprios dos exércitos mais modernos. Agora não para defender somente as fronteiras, mas sim para participar, no quadro da Aliança, na defesa colectiva. À liderança estratégica do Exército coube, julga-se, pronunciar-se em sede própria sobre o assunto, mas acima de tudo coube “aproveitar” e potenciar ao máximo esta soberana oportunidade para aumentar a eficácia do Ramo.

**Como se materializaram as vantagens da adesão à NATO?** Em múltiplos domínios, designadamente: na participação em reuniões periódicas de chefias militares; na frequência de cursos e outras acções de formação nas escolas militares dos aliados, sobretudo EUA, França e Inglaterra; na transmissão de conhecimentos sobre táctica, operações militares e sustentação logística de Forças, o que se mostrou fundamental para as nossas campanhas de 1961-1974; na inovação doutrinária; no fornecimento de material e equipamento tecnologicamente avançado<sup>20</sup>; na motorização geral do Exército; na realização de manobras anuais com “serviço” de arbitragem; na construção de novas infra-estruturas, que culminou com a instituição, em 1957, da Comissão Executiva de Infra-Estruturas OTAN (CEIOTAN); na instalação em Lisboa, em 1953, do Military Assistance Advisory Group (MAAG)<sup>21</sup> e na criação, em 1952, da Delegação Portuguesa junto da NATO (DELNATO). Em termos de organização e funcionamento do Exército, deu-se a criação, em 1952, do Campo de Instrução Divisionário de Santa Margarida (grande Escola do Exército e alavanca da sua modernização). Esta decisão tinha como objectivo dotar o Exército de um campo de manobras de grande dimensão, com o propósito de aprontar a primeira Grande Unidade Nacional após a I GM – a *Divisão de Infantaria Nuno Álvares*. A onda de inovação fez-se igualmente sentir noutras áreas: na introdução de novas especialidades<sup>22</sup>; na introdução da qualificação pára-quedista no Exército, em 1951<sup>23</sup>; na criação do Serviço de Telecomunicações Militares (STM – 1951); na reorganização do Ministério do Exército; na alteração da influência doutrinária do Instituto de Altos Estudos Militares (IAEM), da Escola Francesa para a Escola Americana; na reestruturação da Escola do Exército, passando a designar-se por Academia Militar (1959); na reorganização da Escola Central de Sargentos, com a introdução de matérias e cursos técnicos e na criação do Centro de Instrução de Operações Especiais – CIOE (1960). Em termos de Defesa Nacional, registou-se a instituição do MDN, a criação do cargo de CEMGFA e a criação, em 1952, da Força Aérea Portuguesa (FAP) (Teixeira, volume 4, 2004, pag 170 -172).

Como já referido, a ajuda militar americana e aliada tinha também como objectivo, proporcionar condições e capacidades a Portugal para aprontar uma Divisão de Infantaria

---

<sup>20</sup> A partir de 1952 o material americano invadiu o Exército: lança-chamas; canhões sem recuo; metralhadoras quádruplas anti-aéreas 12,7; MP Browning 12,7; morteiros pesados; veículos de transporte de tropas M3A1; viaturas de reconhecimento; 900 lança foguetes individuais; 1300 viaturas ¼ ton; 129 carros de combate M-47 e 100 M4 e M5; obuses autopropulsionados de lagartas SEXTON 88mm. Os novos rádios de cristais e pré-sintonia originaram, no domínio militar, uma “revolução” semelhante à dos telemóveis na actualidade. A Escola Militar de Electromecânica e a Escola Prática do Serviço de Material tornaram-se centros de excelência a nível nacional.

<sup>21</sup> Órgão criado para avaliar as nossas “necessidades” e contribuir para a nossa modernização, a cuja actividade está ligada a “americanização do oficialato”.

<sup>22</sup> Ao militar relativamente indiferenciado sucede o militar especialista;

<sup>23</sup> As tropas pára-quedistas foram transferidas para a FAP em 1955.

(contributo nacional para a Aliança). Mas o nosso País teve dificuldades em absorver toda a ajuda. Segundo o Ministro do Exército, “*havia homens a mais e qualidade a menos*”. Muito material vai ficar em armazém ou depósito e a Divisão Nuno Álvares, que era suposto estar completamente pronta até 1954, não vai estar em 1959, nem em 1960. Não obstante, reitera-se que a **adesão à NATO configurou uma decisão política com elevado sentido inovador e transformador do Exército, com reflexos reconhecidamente positivos na sua eficácia**. A partir de 1961, como se sabe, outro “tempo” começou para o Exército Português.

De 1918 a 1960, o Exército não foi chamado a realizar operações militares. Mas, porque é em paz que se prepara para a guerra, também neste período, por via das melhorias introduzidas na organização, no funcionamento e nas capacidades do Exército, se caminhou no sentido da eficácia organizacional. Qual o papel da liderança estratégica? Conforme atrás exposto, a ela se deve a tomada de decisões que proporcionaram a transformação radical do Ramo, abrangendo de forma global a Estrutura, a Tecnologia e as Pessoas, sobretudo depois da adesão à NATO, adaptando-o e conferindo-lhe uma nova e moderna dimensão. Para finalizar, refere-se a importância da ALIANÇA para a sociedade portuguesa, em termos de incorporação de novos saberes e tecnologias (electrónica, gestão, liderança, motivação e informática), indispensáveis para um país da era industrial (ainda pouco desenvolvida) mas com os olhos postos na pós-industrialização.

Para um melhor enquadramento do período que se segue, julga-se adequado ilustrar o modelo de organização do Exército em 1959 (ver Nº 1 do Anexo A ao presente Trabalho).

#### **2.4. As Campanhas Africanas de 1961-1974**

As campanhas em análise encaixam-se num enquadramento político que se pode, sinteticamente, definir do seguinte modo: o apoio da Sociedade das Nações (SDN) aos “movimentos emancipalistas”; os primeiros congressos pan-africanos após a I GM; a Conferência de Bandung (Indonésia) em 1955 e as conferências pan-africanas de Accra, Rabbat e Cairo de 1958 a 1961, onde foi aprovado o “recurso à força para liquidar o imperialismo e se reclamou a independência dos territórios portugueses de Angola, Moçambique e Guiné”. E assim, de forma politicamente quase isolada e num ambiente de crescente hostilidade internacional, as Forças Armadas (FA) Portuguesas vão combater, ao longo de treze (13) anos, nos teatros de operações (TO) de Angola, Moçambique e Guiné, com vista a manter a integridade do Estado e a segurança das populações. O Exército irá contribuir para a missão, fazendo face à subversão e controlando espaços, populações e recursos. Vai fazê-lo, depois de ter dado o último tiro em La Lys e depois de, em 1949, como resultado da entrada para a NATO, ter vindo a preparar-se para operações militares de natureza convencional.

A estrutura decorrente da Lei 2084 de Agosto de 1956, conforme o N° 2 do Anexo A ao presente Trabalho, “determinava” que as zonas do Território Nacional (TN) onde viessem a desenvolver-se operações militares activas, ficassem sob a superior autoridade do CEMGFA, através dos Comandantes-Chefes (CChefe) de cada TO. Esta foi a estratégia estrutural adoptada nos três TO, às vezes com pequenas diferenças, cuja concretização assentou no seguinte (Bacelar, 2000, pag 81 - 82): um CChefe em cada TO, na dependência do CEMGFA, que por vezes acumulava com o cargo de Governador Geral da Província; a existência de um comando superior das forças terrestres, navais e aéreas, na dependência do CChefe, com responsabilidades operacionais, administrativas e logísticas; a criação de Zonas de Intervenção (ZI), onde a actividade inimiga o justificasse; a definição de sectores ou comandos operacionais, que incluíam um ou vários batalhões, cuja dependência podia ser do CChefe do TO, do Comando da ZI ou do Comando da Região Militar/Zona Militar e a atribuição de um espaço geográfico ou zona de acção (ZA) a cada batalhão. Dentro desta, cada companhia tinha uma área de responsabilidade. Foi a materialização do dispositivo em quadrícula. Da análise desta estrutura, conclui-se que a liderança militar exercida nos TO Africanos assentava nos Comandantes-Chefes, que dependiam do CEMGFA, que por sua vez dependia do MDN, entidade que respondia perante o Presidente do Conselho de Ministros.

Relativamente à luta armada, actividade onde o Exército demonstrava, ou não, a existência de eficácia, as hostilidades começaram em Angola em 1961, na Guiné em 1963 e em Moçambique em 1964. Após os primeiros acontecimentos de Angola e não obstante o Exército não estar ainda devidamente preparado para o novo tipo de conflito, a resposta nacional foi imediata. Por proposta do Ministro do Exército, o Batalhão 96 do TCor Maçanita conduziu uma operação militar (Operação Viriato), que culminou com a conquista de Nambuangongo (Agosto de 1961). Ciente da natureza e da previsível longa duração das Campanhas, **o CEMGFA definiu e difundiu a sua estratégia operacional** (ver Anexo B ao presente Trabalho) (Bacelar, 2000, pag 103-106).

Em função da estratégia definida pelo CEMGFA, coube ao Exército dar o seu contributo por forma a responder com eficácia. Esta resposta assentou na **liderança estratégica dos Ministros do Exército, com o apoio e assessoria dos CEME**. Para o efeito, foi definida e implementada uma estratégia, fizeram-se planos e tomaram-se decisões. Tudo com vista à preparação de quadros e tropas e à sua sustentação, no sentido da obtenção dos resultados definidos para as Forças do Exército. As decisões dos líderes estratégicos foram influentes e fundamentais na reconhecida eficácia organizacional demonstrada pelo Exército. As suas propostas ao poder político e as suas orientações e medidas traduziram-se no bom desempenho global do Ramo, o



qual será objecto de detalhe na explanação que se segue. **Em termos de Contributo para a Estrutura Operacional:** o Exército instruiu e aprontou companhias e batalhões, que deram corpo ao dispositivo em quadrícula e que em finais de 1973 atingiu os 149.090 militares nas três Províncias Ultramarinas (PU). Foram oficiais superiores e generais nomeados ou indigitados pelo Ramo, e nele formados, que comandaram Agrupamentos, Sectores, Zonas de Intervenção e Regiões Militares e exerceram os cargos de CChefe e de CEMGFA. **Relativamente ao Emprego de Forças:** o Exército “adoptou” a companhia como unidade base fundamental para as operações militares. De Infantaria e de outras Armas, estas unidades treinadas e preparadas como infantaria ligeira, com equipamento bastante aligeirado, eram particularmente aptas para a contra-guerrilha. Enquanto *força de quadrícula*, a companhia garantia a segurança do espaço à sua responsabilidade e das populações residentes, a quem proporcionava também apoio social (saúde, ensino e alimentação). À custa dos seus grupos de combate (pelotões), efectuava acções de patrulhamento para destruir o inimigo no seu terreno, recolhia informações e alertava sobre actividade inimiga. Enquanto *força de intervenção*, a companhia possuía treino especial em contra-guerrilha, tinha grande mobilidade (como resultado do seu emprego a partir de helicópteros), grande prontidão e poder de fogo. Era uma força de reserva ou de reforço, especialmente apta para destruir forças inimigas. Estava normalmente atribuída a comandos operacionais. Em 1961, as forças de intervenção eram constituídas por Companhias de Caçadores Especiais, vindo o Exército, a partir de 1962, mediante proposta do Chefe de Estado-Maior da Região Militar de Angola (Coronel Bettencourt Rodrigues), a dispor de Companhias de Comandos. As operações de companhia em guerra subversiva, não sendo uma criação nacional, foram uma boa adaptação dos exemplos inglês e francês, porquanto a História mostrou que as operações de larga escala neste tipo de conflito, para além de dispendiosas, levam tempo a organizar, exigem muitos efectivos e não garantem o segredo. Neste sentido, dificilmente são eficazes (Cann, 1998, pag 118). **No que concerne à Sustentação das Forças:** o Exército cumpriu de acordo com a organização definida pela estratégia operacional. Conseguiu-o com base nas Unidades da Metrópole, embora com algumas dificuldades em alguns abastecimentos, por via do seu custo e da necessidade de aquisição no exterior. Em favor do bom apoio logístico às tropas, refere-se a vigência da doutrina logística americana, naturalmente adaptada (Cann, 1998, pag 224). **Em termos de Recrutamento:** a lei estabelecia o serviço militar obrigatório e, neste sentido, as praças e os graduados milicianos não constituíram problema. Nos quadros permanentes, sobretudo capitães, e já na década de 1970, registaram-se carências. **No que concerne à Instrução e Formação:** com vista à instrução específica para a guerra subversiva e após a frequência de estágios na Argélia por oficiais portugueses, o Exército criou, em 1960, o

Centro de Instrução de Operações Especiais (CIOE). Neste Centro ministravam-se as seguintes acções de formação: Estágio de Contra-Insurreição, Estágio de Actualização sobre o Ultramar (EAU), Curso de Operações Especiais (COE) e Estágio de Operações Especiais (EOE). Com o objectivo de melhor habilitar o Pessoal, ministraram-se igualmente outras acções de formação: Estágio de Observação Aérea, Curso de Minas e Armadilhas e Curso de Comandos (Angola, a partir de 1962), após o que se instituiu a especialidade “Comando” (Bacelar, 2000, pag 130). Mas o assunto formação não fica encerrado. Para além da relevância da Academia Militar, das Escolas Práticas, dos Centros de Formação de Sargentos Milicianos e das Unidades formadoras de praças, há que fazer uma referência ao IAEM. O alto nível do ensino desta Escola, associado à qualidade profissional e intelectual dos discentes, foi decisivo na formação de oficiais superiores e de oficiais gerais, quer para o desempenho de funções administrativas, de estado-maior nos quartéis-generais e de comando de tropas, quer para o desempenho de cargos na estrutura superior do Exército e das Forças Armadas. **Relativamente ao Aprontamento Operacional:** concluída a instrução, as tropas e os quadros eram organizados em companhias. A capacidade operacional das unidades era melhorada através de treino contínuo, designado por “Instrução de Aperfeiçoamento de Quadros e Tropas” (IAQT). Quando mobilizadas, as companhias frequentavam, durante três semanas, a “Instrução de Aperfeiçoamento Operacional” (IAO). **No âmbito da Doutrina:** nestas campanhas, para além de combatermos apoiados apenas nos nossos recursos humanos e financeiros e de sermos liderados por chefes militares formados nas nossas Escolas, criámos a nossa própria doutrina (IAEM, 2000, Pag 94). De todos os manuais e publicações editados, salienta-se: “O Exército na Guerra Subversiva”, num todo de cinco (5) volumes; “Regulamento de Campanha”, volume I - Operações e volume 2 - Informações; “Manual do Oficial Miliciano” 2 volumes; “Manual de Minas e Armadilhas”; “Transposição de Brechas e Cursos de Água”; “Fortificação de Campanha” e “Construção de Aquartelamentos Pré-Fabricados” (Bacelar, 2000, pag 131). Passados mais de trinta anos, o “Exército na Guerra Subversiva” é um factor de orgulho Nacional e do Exército e um documento inspirador das modernas doutrinas internacionais. **Relativamente aos Recursos Materiais:** o Exército definiu e manteve as suas reservas de guerra e potenciou as capacidades dos seus estabelecimentos fabris conforme a seguir se indica: *produção de munições* (FNMAL – Fábrica Nacional de Munições de Armas Ligeiras); *fabrico de armas ligeiras* (FMBP – Fábrica Militar de Braço de Prata); *produção de material para a vida das tropas* (FMSC – Fábrica Militar de Santa Clara); *gestão dos ranchos e produção de rações de combate* (MM – Manutenção Militar); *produção de fardamento e calçado* (OGFE – Oficinas Gerais de Fardamento do Exército); *reparação e manutenção de material de guerra* (OGME – Oficinas



Gerais de Material de Engenharia), tarefa que veio a ser gradualmente transferida para o Serviço de Material (criado em 1956) e *produção de medicamentos* (LMPQF – Laboratório Militar de Produtos Químicos e Farmacêuticos). Nos anos de 1964 e de 1968, as Unidades passaram a dispor da espingarda automática G-3 e da metralhadora ligeira HK-21, ambas produzidas nas fábricas portuguesas, mediante autorização alemã. Os dilagramas e os morteiros foram igualmente fabricados em Portugal, a par da reparação de peças e obuses de artilharia e dos canhões ligeiros montados em helicópteros. Para “emparelhar” com a viatura blindada “Panhard”, as OGME “construíram” uma nova viatura blindada de transporte de pessoal – A “Chaimite”. Em termos de transmissões, a grande aquisição foi o emissor-receptor Racall-TR-28. Em complemento das missões operacionais, a Engenharia Militar pôs em prática um vasto programa de infra-estruturas, quer para o apoio às populações, quer para garantir a instalação e a vida das tropas. A partir praticamente do “zero”, o Serviço Cartográfico do Exército procedeu ao levantamento cartográfico dos territórios das PU, construindo um precioso auxiliar para a conduta operacional (Bacelar, 2000, pag 144-168). **No âmbito dos Recursos Financeiros:** a gestão dos recursos financeiros era uma competência do Ministro do Exército, podendo delegar no CEME. Embora com grande significado para o País, por sermos pobres, as Campanhas Africanas de 1961-1974 foram baratas e de baixo custo. Cada soldado custava, em 1965, (quarenta e três) 43 contos por ano (Teixeira, 2004, volume 4, pag 183).

Ao longo de 13 anos, o Exército, mercê da sua organização em pequenas unidades de infantaria ligeira, conduziu um combate de baixa intensidade, lento, moderado, de baixo custo e **eficaz**. Obteve vitórias militares claras, conteve o inimigo, controlou territórios e recursos, participou activamente na segurança e na qualidade de vida das populações e contribuiu para o desenvolvimento das PU. Tratou-se de uma obra cujo mérito é inegável, assim o expressa a historiografia nacional e alguma internacional. Mas porque a questão em causa aborda a eficácia organizacional do Exército, não se pode omitir o principal factor de sucesso – **o capital humano**. Depois de evidenciado o mérito da concepção estrutural e operacional e reconhecida a importância da nossa tecnologia, *foram essencialmente as Pessoas que deram corpo ao modo português eficaz de fazer a guerra*. E porque a eficácia do Exército existiu mesmo, não tanto como resultado de uma vitória completa e absoluta sobre a insurreição, mas porque conteve a violência, inspirou respeito ao inimigo e ganhou tempo para o poder político ponderar e equacionar soluções, como relacionar a eficácia do Exército com a sua liderança estratégica? Julga-se que a resposta foi sendo dada de forma concludente ao longo da presente exposição. Neste sentido, reitera-se que a influência da liderança estratégica sobre a eficácia organizacional foi real, concreta e directamente influenciadora. Não é possível enumerar todas as orientações e

decisões que deram corpo às medidas tomadas durante 13 anos por cinco (5) *Ministros do Exército*, devidamente apoiados pelos CEME, mas é possível, **por via da análise efectuada e dos resultados alcançados**, identificar nos líderes estratégicos a definição de um **rumo**, de **objectivos** e de uma **estratégia**, de acções contínuas de **planeamento, organização, direcção, controlo e coordenação**, de uma **atitude geral inovadora e pró-activa** e de um **acentuado empenhamento na preparação do capital humano e na organização, aprontamento, treino e sustentação das Forças**.

A pressão política internacional, a falta de apoio dos nossos aliados, a capacidade crescente dos nossos opositores, a determinação do poder político em dar continuidade à guerra e o “cansaço” da Nação e dos quadros permanentes, conduziram a um certo afrouxar da dinâmica, do entusiasmo e da motivação inicial, sem contudo afectar com relevo o desempenho do Exército. Até 24 de Abril de 1974 o Exército procurou cumprir, e julga-se que cumpriu, as obrigações exigidas à Força Terrestre na contra-guerrilha. *“Uma notável proeza de armas, marcadamente inovadora na orgânica, na táctica e na doutrina, num modo particular e muito português de fazer a guerra”* (Cann, 1998, pag 19 - 145).

### **3. Do 25 de Abril de 1974 até à Actualidade**

Com a revolta militar de 25 de Abril cessaram as Campanhas Africanas de 1961-1974. Com elas cessou igualmente, até hoje, a última demonstração da capacidade de combater do Exército Português. A acção militar de 1974 pôs termo a um ciclo da vida política do País e instaurou um novo ciclo - a democracia. No ano seguinte, mais precisamente em 25 de Novembro de 1975, as FA desfizeram equívocos e reafirmaram a natureza democrática do novo regime político. Com a entrada em vigor, em 1982, da LDNFA, as FA deixaram de viver num sistema de auto-gestão e foram integradas na administração directa do Estado através do MDN. Em termos de subordinação das FA ao poder político, ela vai consagrar-se de uma forma equilibrada: o Presidente da República (PR) é o Comandante Supremo, a Assembleia da República detém a responsabilidade de legislar e o Governo detém a responsabilidade de exercer a administração superior. Nesta última abordagem, pretende-se dar continuidade ao propósito que vem a ser seguido, ou seja, caracterizar a relação entre a liderança estratégica do Exército e a sua eficácia organizacional. Em termos de normativo legal, este estabelece claramente qual a entidade máxima do Exército com responsabilidade estratégica: o *General Chefe do Estado-Maior do Exército (CEME) ou o seu Comandante*. De 25 de Abril de 1974 até hoje, o cargo foi desempenhado por quatorze (14) Generais.

Em 1976, e sempre com a eficácia no horizonte, o Exército operou uma mudança na sua Estrutura e adoptou uma nova Organização Superior, a decorrente do Decreto-Lei n.º 949/76.

Relativamente à componente operacional, o ano de 1976 marcou o início do esforço do Exército para constituir uma Brigada, a 2.500 homens, com vista à atribuição ao Comando Aliado da Europa/NATO. Esta Brigada só acabou por ser instituída, por lei, em Maio de 1978, sob a designação de Brigada Mista Independente (BMI). Dependia directamente do CEME e ficou instalada no revitalizado Campo de Instrução Militar de Santa Margarida (CIMSM). Registe-se que logo em 1976 (Julho), Portugal começou a receber novo material e graduados americanos e alemães vieram para Santa Margarida ministrar instrução (Teixeira, volume 4, 2004, pag 210). Em paralelo com decisões mais profundas e necessárias (que não vieram contudo a acontecer logo após 1974), uma houve que se afirmou de forma peremptória – a decisão de “retorno à NATO”. Através da BMI, o Exército implementou uma verdadeira “escola prática das Armas e Serviços”. Tratava-se de uma Grande Unidade (GU) onde a maioria dos graduados desejavam (e desejam) servir e onde quase tudo era novo ou novidade. Neste contexto, salienta-se: a aplicação táctica e as tecnologias de manutenção das novas viaturas de combate e do novo armamento, material e equipamento; o novo sistema de instrução individual e colectivo (este muito por via das inovações propostas pela Direcção da Arma da Infantaria); o treino e a avaliação operacional (interna e por entidades militares externas) das companhias, dos batalhões e da própria Brigada; o funcionamento coordenado e conjugado das componentes combate, apoio de combate e apoio de serviços; os exercícios a nível Brigada e a nível Exército; a participação em exercícios combinados em território nacional e no exterior, com tropas ou com grupos de comando e a participação em reuniões de trabalho com os aliados. A constituição da BMI e o seu novo armamento e equipamento, com base nas viaturas blindadas de transporte de pessoal (VBTP) M113, nos carros de combate M48 e M60, nos sistemas antiaéreos Chaparral, nos obuses autopropulsionados M109A2, nas viaturas e meios de engenharia de combate e de transposição de cursos de água, nos equipamentos de transmissões, no material de intendência e oficial, nos mísseis anticarro, nas viaturas tácticas de todas as tonelagens e noutro material, tornou-a num elemento expressivo de inovação e de modernidade, num pólo de excelência e símbolo de **eficácia** e, sobretudo, materializou a concretização de uma parte da **Ideia** para o Exército, cujo efeito transformador se fez sentir no imediato e no médio e longo prazos. Foi o “salto” desejado, que deu corpo ao início da transformação do Exército das Campanhas do fim do século XX, num Exército moderno, mais eficaz, adaptado à NATO e inspirado nos exércitos da Aliança.

A seguir à BMI, o Exército vai constituir, a partir de 1987, uma nova Brigada – a Brigada de Forças Especiais (BFE), posteriormente designada por Brigada Ligeira de Intervenção (BLI) e que actualmente se designa por Brigada de Intervenção. Em 1988, com vista a efectuar o planeamento e a condução do treino operacional das Forças, foi instituído o Comando

Operacional das Forças Terrestres (COFT). A “construção” de um produto operacional credível e eficaz, inserida na transformação orgânica e técnica do Ramo, constituiu a preocupação central da liderança estratégica. Depois da implementação da **nova estrutura**, da introdução de **novas tecnologias e novos equipamentos** e da construção e consolidação do **propósito operacional**, havia que prosseguir a realização de outros objectivos, designadamente na área do **Pessoal**.

A formação dos sargentos do quadro permanente foi reformulada; a Escola Central de Sargentos (actual Escola Superior Politécnica do Exército) também reformulou os seus cursos, incidindo nas áreas técnicas; a Academia Militar melhorou igualmente os programas dos cursos e o IAEM reorientou e adaptou os seus programas. Da missão deste Instituto, salienta-se a tarefa de se constituir como órgão de apoio do CEME, no âmbito do estudo e do desenvolvimento de doutrina. A par da participação em grupos de trabalho internacionais, o Exército manteve, e mantém, uma relação com as principais Escolas de Comando e Estado-Maior da NATO (EUA, França, Alemanha, Inglaterra, Espanha) e Brasil. Relativamente ao recrutamento de praças, o Governo manteve o Serviço Militar Obrigatório (SMO). A Lei de Alteração à Lei do Serviço Militar (Lei 22/91) veio substituir o SMO pelo Serviço Efectivo Normal (SEN) e criou dois novos regimes: o *voluntariado* e o *contrato*. Posteriormente, a Lei 174/99 aboliu a obrigatoriedade do serviço militar, na sequência da sua desconstitucionalização em 1997. No início do ano 2000, por Despacho do CEME, o Regimento de Infantaria Nº2 (Abrantes) foi instituído como Centro de Instrução Geral (CIG) para praças dos novos regimes de voluntariado e de contrato (NSIE – Novo Sistema de Instrução do Exército). Foi o imperativo da profissionalização (semi-profissionalização) das praças. Ainda na área do Pessoal, há que registar a publicação dos seguintes diplomas governamentais: A Lei de Bases do Estatuto da Condição Militar (1989), o Estatuto dos Militares das Forças Armadas (EMFAR) e o Regulamento de Avaliação do Mérito dos Militares do Exército (RAMME).

Sobre o acesso de mulheres ao Exército, considera-se merecedor de destaque o facto de, em 1989, o Ramo dispor da primeira mulher oficial, sendo que em 31 de Outubro de 2005, o efectivo feminino no Exército cifrava-se em 2.937<sup>24</sup>. Aqui foi o imperativo de “outra modernidade”.

Embora a abordagem anterior nos tenha conduzido à década de 2000, a década de 1980 evidenciou um factor passível de influenciar o moral e bem-estar do Pessoal - o acentuar da degradação económica dos militares.

---

<sup>24</sup> 360 em instrução; 225 oficiais; 381 sargentos; 1971 praças. 21,7% do total de praças do Exército (13.563)

Relativamente ao **Reequipamento** e não obstante a dinâmica iniciada com a constituição da BMI, o Exército estava bastante carenciado nos anos noventa, devido sobretudo às LPM (Leis de Programação Militar) não “responderem” da forma mais satisfatória. E assim, no quadro dos acordos sobre Forças Convencionais Europeias (CFE), enquanto a Europa desarmou, Portugal não desarmou. Pelo contrário, o nosso País vai satisfazer algumas das suas “necessidades”, vindo o Exército a adquirir alguns materiais e equipamentos. Na década de oitenta e de forma explícita, o poder político afirmou que a “*Defesa não era uma prioridade, sendo que os anos noventa seriam os anos da mudança*” (Teixeira, volume 4, 2004, pag 246). Neste contexto, a governação estabeleceu o objectivo de aumentar a capacidade da Força Militar, sob o desígnio geral de “**Menos Forças Melhores Forças**”. Para tal, tomaram-se algumas medidas, das quais se salientam: a melhoria do estatuto remuneratório dos militares, o “alívio” dos quadros de pessoal, o carácter não obrigatório do serviço militar e a publicação de novas leis orgânicas dos Ramos (Teixeira, volume 4, 2004, pag 246).

Em termos de Exército, a liderança estratégica implementou a **reestruturação de 1993**, sustentando-se em três diplomas base: a Lei do Serviço Militar (LSM) de Julho de 1992, a 2ª LPM de Agosto de 1993 e o Decreto-Lei da Organização do Exército (DL nº 50/93). Os objectivos definidos apontavam para a valorização da componente operacional e para a aproximação entre as estruturas de tempo de paz e as de tempo de crise ou guerra. Os conceitos nucleares aplicados foram os de: *concentrar, economizar e racionalizar*. No topo da estrutura superior permanece o CEME, cujo apoio à decisão é garantido por um estado-maior coordenador, agora articulado em Divisões. No nível organizacional (intermédio) mantêm-se as Regiões Militares (extinguindo-se a Região Militar do Centro) e as Zonas Militares, criaram-se o Campo Militar de Santa Margarida (CMSM)<sup>25</sup> e o Comando das Tropas Aerotransportadas (CTAT)<sup>26</sup>, criaram-se os Comandos Funcionais de Pessoal, Logística e Instrução e instituiu-se formalmente o COFT. A componente operacional assentava essencialmente em três Brigadas (BMI; BAI<sup>27</sup> e BLI) e em Unidades de Apoio, das quais se destaca o Grupo de Aviação Ligeira do Exército (GALE)<sup>28</sup>.

Dos 200.000 homens de Abril de 1974, o Exército registou uma redução para 40.072 em 1987. Em **1997**, ano final da reestruturação iniciada em 1993, o efectivo global do Exército cifrava-se em **26.262 militares**. A relação territorial/operacional expressava-se na seguinte fracção: **1,8/1**. Foram extintos 129 Un/Estab/Org e foram alienados 164 prédios militares, o que

---

<sup>25</sup> Antigo Campo de Instrução Militar de S. Margarida, agora com responsabilidades territoriais.

<sup>26</sup> Como resultado da integração das tropas pára-quedistas no Exército em 01 de Janeiro de 1994 – 2.197 militares.

<sup>27</sup> Brigada Aerotransportada Independente, actualmente designada por Brigada de Reacção Rápida (BRR).

<sup>28</sup> Unidade a criar.

representou uma contracção do dispositivo de **25%**. No quadro da **visão da liderança estratégica**, a reorganização de 1993 apontava para um Exército para o século XXI, permanente, moderno e eficaz, compatível com os recursos do País, capaz de cumprir as missões da componente terrestre da defesa militar e de satisfazer os compromissos internacionais assumidos pelo Estado (Exército – Directivas da Reestruturação de 1993, pag 221 - 263).

Em 2003, com a publicação da Directiva Nº 193/CEME, uma nova visão de carácter transformador foi definida para o Exército. Decorre a sua implementação.

**Com a queda do muro de Berlim**, a desagregação da União Soviética e o fim do mundo bipolar, dá-se a emergência alargada de focos de tensão e de conflitos regionais, numa dimensão que abrange uma boa parte do mundo. A sua solução vai passar pelo emprego de forças militares, não em acções convencionais específicas, mas sim no seu emprego em prol da manutenção e da construção da paz. Surgem assim as “novas missões”, as Operações de Apoio à Paz e Humanitárias<sup>29</sup>, conduzidas sob a égide de Organizações Internacionais – ONU, OTAN, UE e OSCE. A este novo desafio Portugal vai responder afirmativamente. Independentemente do momento e do processo de mudança do Exército, a Estratégia Global do Estado, à semelhança do passado, vai contar com o total empenho do seu instrumento militar terrestre. Neste contexto, os anos noventa e seguintes são um bom exemplo da capacidade do Exército para cumprir os seus objectivos e mostrar a sua eficácia, agora no âmbito da satisfação dos compromissos internacionais assumidos pelo País e no apoio à sua política externa.

**De 22 de Outubro de 1989 até 16 de Setembro de 2005** (17 anos), a presença do Exército no exterior do Território Nacional, participando em 54 missões de paz, cifrava-se em 16.349 militares, distribuídos por 20 (vinte) TO<sup>30</sup>, em quatro (4) continentes (Europa, Ásia, África e Oceânia). Da totalidade do efectivo militar empregue, algum desempenhava missões individuais, encontrando-se a maioria enquadrada em Forças Nacionais Destacadas (FND). Estas eram compostas por 37 Unidades de Escalão Batalhão (UEB), 6 Destacamentos, 8 Unidades de Escalão Companhia (UEC) e 5 Forças de Recolha de Cidadãos Nacionais.

**Em Novembro de 2005**, existiam em missões no exterior do Território Nacional (TN) 697 militares, distribuídos por 8 TO<sup>31</sup>. Para além de missões individuais, os militares do Exército estavam igualmente enquadrados em duas (2) UEB (Bósnia-Herzegovina e Kosovo) e num

---

<sup>29</sup> Integradas em termos doutrinárias nas designadas CRO – Crises Response Operations (Operações de Resposta a Crises).

<sup>30</sup> Afeganistão, Albânia, Angola, Bósnia-Herzegovina, Burundi, Croácia, Ex-Jugoslávia, Guiné-Bissau, Iraque, Kosovo, Antiga República Jugoslava da Macedónia, Moçambique, Saara Ocidental, República Democrática do Congo (ex-Zaire), Timor-Leste, Namíbia, Libéria, Sudão, África do Sul e Costa do Marfim.

<sup>31</sup> Afeganistão, Bósnia-Herzegovina, Kosovo, Burundi, Iraque, Rep Democrática do Congo, Sudão e Timor-Leste.



Destacamento no Afeganistão (Cavaleiro, 2005, pag 21 - 26)<sup>32</sup>. Desde a primeira missão (observadores da ONU no processo eleitoral da Namíbia, em 1989), onde participámos com três oficiais, até à **ISAF VIII** (International Security Assistance Force) no Afeganistão (operação em curso), onde, no âmbito da OTAN, participamos com uma UEC a 156 militares e com elementos no grupo de comando do aeroporto de KABUL e no HQ/ISAF, passaram 18 (dezoito) anos. Ao longo destes 18 anos, o profissionalismo, o espírito de missão, o forte sentido humanitário, a abnegação, a eficácia individual e a eficácia global do Exército foram assinalados e elogiados por múltiplas entidades. A saber: o Secretário Geral da ONU, alguns líderes dos países onde intervimos, líderes da OTAN, da UE e da OSCE, o CEMGFA, o Governo Português, a Assembleia da República Portuguesa e o Presidente da República Portuguesa. Trata-se de um compromisso do Estado, para o qual o Exército vem contribuindo, no âmbito da garantia e da consolidação da paz e da segurança de povos, de regiões e mundial. Tudo bem ao jeito do espírito solidário da Nação Portuguesa e da sua vocação universalista. Para enfatizar e expressar a excelência do desempenho do Exército, relembrem-se as palavras do Comandante Supremo das Forças Armadas, proferidas aquando da tomada de posse como Presidente da República, no seu segundo mandato: *“Como Comandante Supremo, quero saudar todos os militares portugueses, manifestando-lhes o reconhecimento do País pelas missões que têm desempenhado com tanta **eficácia** e dedicação prestigiando a Nação e reforçando a sua posição internacional”* (Cavaleiro, 2005, pag 216).

Depois de analisados os factores de eficácia do Exército, no pós-25 de Abril de 1974 até à actualidade, e de provada a forma eficaz e simultaneamente eficiente, como o Ramo respondeu à decisão política de intervir nas “Operações de Paz”, há que relacionar a eficácia demonstrada com a liderança estratégica. Neste contexto, parece claro que, depois de estabilizada a vida pública, o **CEME** definiu, com clareza, um **RUMO** para o Exército – **“voltar à NATO”**. A Aliança iria constituir, novamente, a amarra que nos conduziria aos caminhos da inovação e da modernidade. Em termos de produto operacional (razão de ser da existência do Exército), a opção pelo escalão brigada e a criação da BMI foram um sinal inequívoco de *visão estratégica*, com repercussões em todas as áreas de funcionamento do Exército. Associado à BMI, tomou-se a decisão de “recuperar” o Campo de Instrução Militar de Santa Margarida. Igualmente associado à BMI e ao seu material e equipamento, o Exército procedeu à *incorporação de novas tecnologias*. Na área do *Pessoal*, a visão estratégica evidenciou-se sobretudo na actualização e modernização dos processos de instrução, formação e treino. Os recursos humanos do Exército

---

<sup>32</sup> Acerca do empenhamento do Exército nas “Operações de Paz”, ver o Apêndice F ao presente Trabalho.



constituíram, desde sempre, o seu factor fundamental, daí a aposta feita. A formação dos quadros permanentes foi reformulada no sentido da guerra convencional, de acordo com a doutrina americana e da OTAN. A par da habilitação técnica específica, a formação dos oficiais incorporou novas matérias, conferindo-lhes novas capacidades ao nível da liderança, da gestão de recursos, das línguas e do Direito. Com o advento das novas missões, as “Operações de Paz” tornaram-se curriculares. Nas avaliações externas, nos exercícios militares, nas forças conjuntas e combinadas, nas reuniões e nos grupos de trabalho, nos cursos no estrangeiro e nos estados-maiores internacionais, as tropas e os quadros exibem as suas competências e colocam-se ao nível dos seus pares. *Em termos de mudança organizacional*, os anos noventa vão conhecer um novo processo – *a reestruturação de 1993*. Não obstante o seu conteúdo ter sido já objecto de explanação, procurou-se caminhar para a eficácia, através de um conjunto de medidas, designadamente de uma assinalável redução de efectivos e contracção do dispositivo e do empenho na melhoria do produto operacional, com a criação da BAI e a introdução da 3ª dimensão (dimensão aérea) através do GALE.

Relativamente ao empenhamento nas missões de paz e humanitárias, a década de noventa significou para o Exército o tempo do seu retorno a missões no exterior do Território Nacional (TN). As novas missões constituem um desafio para o Exército e para a sua liderança estratégica. Instruído e preparado sob o signo do convencional, o Exército teve que promover um processo de adaptação e reorientação a todos os níveis, no sentido de dar uma resposta eficaz às novas responsabilidades assumidas pelo Estado. Embora com início célere, o sucesso nunca esteve em causa, porquanto existiam Escola e capital humano com valor, motivação e espírito patriótico. Se em termos de missões individuais as dificuldades não se colocaram de forma pertinente, no que respeita à preparação e emprego de Unidades constituídas (FND), a questão foi diferente. A particularidade de cada TO implicava uma Força com requisitos operacionais e efectivos específicos, para uma missão também específica. Para o efeito, a liderança do Exército *definiu uma estratégia, orientou o planeamento e tomou decisões*. Decisões que envolveram múltiplos aspectos e que se situaram nas **seguintes áreas fundamentais**: instrução específica das praças; formação complementar de quadros; composição e organização de Forças; preparação específica de comandantes e estados-maiores; transferência interna de material e equipamentos; aquisição de novos equipamentos; treino operacional; avaliação e certificação de Forças; sustentação de Forças; projecção e recolha de Forças; afectação de responsabilidades às Brigadas e sistema de rotação. Tratou-se de um processo dinâmico e contínuo que exigiu (e exige) consequentes decisões do CEME.

Com a evolução do empenhamento do Exército nas novas missões, adquirem-se novas experiências, consolidam-se procedimentos e melhoram-se capacidades. Criar Escola na matéria, divulgar e ensinar é fundamental. É neste quadro que surgiu a decisão do CEME de criar em Santa Margarida uma “Unidade” dedicada ao aprontamento de quadros e de Forças a destacar - *o Centro de Instrução e Treino para Operações de Apoio à Paz (CITOAP)*. Por outro lado, os riscos inerentes a cada missão e a manutenção de tropas a longas distâncias requereram a intervenção do Estado. No contexto da sua relação com o poder político, ao CEME coube tomar a iniciativa de propor medidas desta natureza. E assim surge o Decreto-Lei (DL) n° 233/96, de 07 de Dezembro. O presente DL designa-se por “Estatuto dos Militares em Missões Humanitárias e de Paz no Estrangeiro” e aborda o moral e bem-estar e a protecção e segurança dos militares e respectivos agregados familiares.

Com base na explanação efectuada, certamente que muitas atitudes que caracterizaram a acção de comando dos CEME não foram referidas. Contudo, da análise efectuada, parece evidente que, decorrente de *competência e inteligência e de uma adequada análise dos ambientes e das novas realidades, os líderes estratégicos do Exército definiram e puseram em prática uma Visão/Ideia e uma estratégia inovadora, transformadora e de modernização global do Ramo, com incidência em todos os sub-factores em análise (indicadores potenciais) dos factores gerais de eficácia*. Assim, entende-se que, relativamente ao período em causa, existiu (e existe) uma relação directa, efectiva e determinante entre o exercício de comando do líder estratégico do Exército e a eficácia organizacional demonstrada.

#### **4. Síntese conclusiva**

No âmbito da “viagem” efectuada, nem todos os sub-factores de eficácia apontados no método de análise puderam ser permanentemente observados e analisados, pelo facto de alguns traduzirem “realidades” mais contemporâneas. Identificaram-se contudo uns quantos, cuja constante materializou uma *directriz da caracterização da acção de comando do líder estratégico, no que à obtenção da eficácia organizacional diz respeito*. De todos os sub-factores avaliados, os relativos ao capital humano (**Pessoas**) justificam uma saliência repetida, porquanto ele constituiu, e constitui, *o mais relevante elemento do potencial estratégico nacional*. No que concerne às questões derivadas, julga-se que as respostas obtidas permitem concluir, por um lado, que a liderança estratégica contribui de forma influente e decisiva para a obtenção de eficácia organizacional e, por outro, que o líder estratégico eficaz deve possuir um conjunto determinado de características pessoais e de capacidades específicas.

## V. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

As lições aprendidas através da História do Exército Português não são uma receita para o futuro, mas constituem uma referência e uma gloriosa realidade que deve estar sempre presente.

Sendo globalmente reconhecido o papel relevante do “Soldado” na construção da Pátria Portuguesa, há que esclarecer que “soldado do Exército” foi e é todo aquele que veste ou vestiu a sua farda, independentemente do seu cargo ou função. É inquestionável o valor do nosso soldado, enquanto elemento de uma “categoria”, contudo, **nenhum Corpo funciona sem cabeça, e mesmo que a tenha, é decisivo que possua “cérebro”**. A presente afirmação destina-se a valorizar e enfatizar o desempenho dos líderes estratégicos do Exército, cuja conduta foi e é determinante para o cumprimento da missão e para a obtenção de eficácia organizacional. Neste quadro, e após a investigação e análise efectuadas para realizar o presente Trabalho, pensa-se estar em condições de, sob **forma conclusiva**, consolidar a resposta à questão central: **No caso do Exército Português, como caracterizar a relação entre a liderança estratégica e a eficácia organizacional?** Em função da metodologia de análise adoptada e das conclusões parcelares retiradas, julga-se poder afirmar que existiu e existe uma relação efectiva, real e concreta, de natureza directa, decisiva, determinante e fortemente influenciadora, entre o exercício da acção de comando do líder estratégico do Exército e a eficácia organizacional. O caso negativo assinalado (Alcácer-Quibir) não contraria a resposta dada à questão central e é bem sugestivo da conhecida afirmação Camoniana que diz que *“se um forte líder pode fazer forte a fraca gente, também um fraco líder pode fazer fraca a forte gente”*.

Em termos de **características pessoais**, de **capacidades específicas** e de **conduta**, elementos integrantes das hipóteses levantadas para o presente Trabalho, os vários líderes estratégicos analisados evidenciaram, com alguma constância, o seguinte: competência, inteligência, iniciativa e poder de influência; capacidade e aptidão para a análise dos ambientes, percepção das novas realidades, sentido de orientação para a inovação e modernidade, capacidade para definir uma Ideia/Rumo/Visão, capacidade para definir uma estratégia e proceder à sua implementação, capacidade de inovação organizacional e de criação de novas Forças e capacidade de inovação doutrinária; por fim, evidenciaram uma conduta geral assente na melhoria global da Estrutura, da Tecnologia e das Pessoas, com o consequente aumento da qualidade e eficácia da instrução, do treino, do aprontamento, da sustentação e do desempenho das Forças. Deste modo, as hipóteses consideradas consideram-se validadas.

Como anteriormente salientado, os resultados são a expressão real da concretização dos objectivos. Para cumprir os objectivos fixados todo o Exército contribui, todos os elementos são

instrumento de aplicação e implementação da estratégia do Exército, sendo a acção de comando do seu Comandante o factor essencial de orientação e de influência e a bitola do desempenho global, nos caminhos da **eficácia**. Tal como atrás referido, *a liderança estratégica é a chave para o sucesso das organizações do futuro*. Neste sentido, tomando como referência os factores de eficácia assumidos (Estrutura, Tecnologia e Pessoas) e *tendo em vista contribuir e influenciar a obtenção de eficácia organizacional*, considera-se ajustado **sugerir** uma caracterização geral da conduta e do desempenho do líder estratégico do Exército, nos seguintes termos:

- Estabelecimento da visão, da missão e dos objectivos e respectiva comunicação a todo o Exército;
- Definição e implementação de uma estratégia e dos respectivos planos que a concretizem;
- Avaliação contínua do ambiente nacional e internacional;
- Intervenção e influência junto do Governo, sobre as questões essenciais da vida do Ramo;
- Ligação com a “sociedade civil” (empresas, universidades, órgãos de comunicação social e outras organizações públicas e privadas);
- Reconstrução da Instituição, com carácter flexível e adaptável à mudança, que “mantenha os valores”, que tire partido das novas tecnologias, que não gere “conflitos”, que potencie a coordenação e a cooperação e que melhor contribua para a tomada da decisão;
- Modernização do material e equipamento e identificação de necessidades, em termos de capacidades operacionais futuras;
- Investimento nas novas tecnologias e desenvolvimento e inovação doutrinária;
- Inovação nos métodos e processos de trabalho e de funcionamento;
- Inovação dos sistemas de gestão do conhecimento, de recursos humanos, de recursos materiais e de recursos financeiros;
- Aplicação de processos modernos de gestão da formação e de gestão de carreiras;
- Criação e implementação de uma cultura de desempenho orientada para resultados;
- Implementação e desenvolvimento de um ambiente de vivência ética, valorizando a atitude e o rigor comportamental e a absorção e consolidação da cultura organizacional e do espírito de corpo;
- Desenvolvimento e intensificação dos fluxos de diálogo e comunicacionais;
- Desenvolvimento e valorização da iniciativa, da criatividade, da inovação e da mentalidade de mudança;
- Formação dos novos líderes, nos níveis estratégico, organizacional e tático (interna ou externamente, em Escolas militares e civis), numa perspectiva de presente e de futuro;

- Formação e qualificação técnica e humana dos quadros e das tropas, reflectindo as necessidades actuais e futuras;
- Aplicação de medidas de promoção da adesão, do envolvimento, da motivação e da participação voluntária nos objectivos colectivos;
- Selecção dos mais aptos e competentes para o exercício de determinados cargos e funções;
- Reconhecimento de competências e incentivo e apoio aos elementos menos proficientes;
- Delegação de autoridade e responsabilidade nos elementos mais meritórios;
- Aplicação, de forma uniformizada, de um processo de avaliação de desempenho individual;
- Implementação de um Plano de Exercícios, com vista a testar e avaliar a proficiência individual e colectiva e a apurar ou melhorar a liderança organizacional e táctica;
- Preparação e treino da Força, com vista aos empenhamentos imediatos e futuros;
- Aprontamento das componentes capacitadas para o cumprimento das “outras missões de interesse público”;
- Implementação de um Plano de Avaliação contínuo, com vista a avaliar as capacidades dos Comandos, das Unidades e das Forças e indicar medidas correctivas, no quadro dos objectivos traçados e dos resultados definidos e esperados;

A qualidade das Pessoas constitui uma das preocupações centrais do líder estratégico do Exército. Neste âmbito, a **preparação dos novos líderes** assume um carácter mais crítico, por via da reconhecida influência da liderança na obtenção de eficácia organizacional. No que diz respeito à formação e qualificação com capacidades de natureza estratégica, elas são específicas, sobretudo, dos futuros oficiais gerais. Independentemente da função, alguns virão a deter atribuições e responsabilidades do patamar estratégico (o Chefe de Gabinete e os membros do Conselho Superior do Exército são conselheiros do GenCEME) e, um dia, um deles virá a assumir a função de líder estratégico do Ramo. Neste contexto e face às *tendências*, entende-se apropriado **sugerir** algumas das principais *características pessoais e capacidades específicas do futuro (e também “contemporâneo”) líder estratégico do Exército*.

Assim, em primeiro lugar e tal como todos os outros líderes, *o líder estratégico deverá exhibir as seguintes características pessoais*: um carácter exemplar; autoconfiança; autodisciplina; alta energia pessoal; níveis elevados de percepção e compreensão das novas realidades; níveis elevados de motivação; elevada inteligência; força e equilíbrio emocional; grande capacidade de análise; forte capacidade para influenciar, envolver os outros e fazer nascer novos líderes; alta capacidade para desenvolver qualidade, carácter, mentalidade, valores, princípios e coragem;

saber ouvir; estimular o comportamento ético; ser credível; saber que liderança não é privilégio, é dever e responsabilidade e liderar através do exemplo.

*Especificamente, o líder estratégico deverá:* ser um líder transformacional (prevendo a mudança, conduzindo a mudança e favorecendo a mentalidade de mudança); edificar sabedoria (adquirindo experiências ao longo do tempo); ser criativo, inovador e ambicioso; saber usar o pensamento integrador; saber prever os efeitos, no futuro, das suas decisões de hoje; ser pró-activo; saber procurar a informação; saber reduzir a surpresa e a complexidade; ser altamente competente e sabedor; possuir elevado nível cultural e intelectual e possuir elevada capacidade de julgamento.

*Relativamente às suas capacidades interpessoais, o líder estratégico deverá:* possuir elevada capacidade de comunicação e diálogo; possuir elevada capacidade de negociação e de obtenção de consensos e elevada aptidão para construir equipas de trabalho eficazes.

*No que concerne às suas capacidades conceptuais, o líder estratégico deverá:* saber analisar os ambientes; saber construir uma visão (vislumbrar e construir o futuro a 10 (dez) ou mais anos); saber definir uma estratégia; possuir capacidade organizacional; ter capacidade para construir quadros e cenários de referência e ter capacidade para lidar com a incerteza e a ambiguidade.

*Sobre as suas capacidades técnicas, o líder estratégico deverá:* possuir capacidades para ser um alto conselheiro do Governo, em termos de formulação da Estratégia Militar do Estado e até, se consultado, da Estratégia Global; possuir capacidades diplomáticas; ser um estratega; saber transformar os fins e as metas políticas em objectivos militares; ser um professor e um mentor e saber tirar partido das novas tecnologias.

Para finalizar, refere-se que em termos de *conduta, a acção de comando do líder estratégico do futuro deverá:* ser altamente influenciadora, através da comunicação, da motivação, dos valores, da moral e de um comportamento ético inquestionável e exemplar e ser altamente operativa, através do planeamento, da organização, da direcção e do controlo estratégicos, do desenvolvimento de novos líderes, do desenvolvimento do capital humano, da reconstrução da Instituição e da aprendizagem constante.

Em síntese, o líder estratégico deverá saber efectuar a transição da arte do conhecido para a arte do possível, pois este é o domínio da liderança estratégica e do ambiente estratégico.

IESM, Março de 2006

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

### **Livros consultados**

ABREU, Francisco. *Fundamentos de Estratégia Militar e Empresarial*. Lisboa : Edições Sílabo, 2002.

ALMEIDA, Fernando Neves de. *O Gestor - A Arte de Liderar*. Lisboa : Editorial Presença, 1999.

AMARAL, Diogo Freitas do. *D. Afonso Henriques - Biografia*. Lisboa : Editora Bertrand, 2000.

ANTUNES, José Freire. *A Guerra de África - 1961-1974*, Volumes I - II. Lisboa : Círculo de Leitores, 1995.

BACELAR, Sérgio. *A Guerra em África 1961-1974, Estratégias Adoptadas pelas Forças Armadas*. Porto : Liga dos Amigos do Museu Militar do Porto e Universidade Portucalense Infante D. Henrique, 2000.

BARATA, Manuel Themudo e TEIXEIRA, Nuno Severiano. *Nova História Militar de Portugal*, Volumes 1 - 5. Lisboa : Círculo de Leitores, 2003.

BARRENTO, António Martins. *Reflexões sobre Temas Militares*, Volume I. Lisboa : IAEM, 1991.

BARRENTO, António Martins. *Reflexões sobre Temas Militares*, Volume II. Lisboa : IAEM, 1999.

BILHIM, João Abreu de Faria. *Teoria Organizacional - Estruturas e Pessoas*. Lisboa : Editora ISCSP, 2004.

BIRMINGHAM, David. *História de Portugal*. Lisboa : Terramar, 1998.

CANN, John P. *Contra-Insurreição em África 1961-1974, o Modo Português de Fazer a Guerra*. S. Pedro do Estoril : Edições Atena, 1998.

CARAPETO, Carlos e FONSECA, Fátima. *Administração Pública - Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa : Edições Sílabo, 2005.

CAVALEIRO, António Joaquim Ramalhã. *O Exército Português nos Caminhos da Paz*. Lisboa : SCMA/GabCEME, 2005.

CECA/EME. *Resenha Histórico-Militar das Campanhas de África 1961-1974*. Lisboa : EME 1998.

CHEDAS, F. *Livro do Capitão Sem Nome*. Lisboa : Oficinas Gráficas Casa Portuguesa, 1944.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de Empresas*. São Paulo : Editora Mcgraw Hill, 1987.

COURTOIS, Gaston. *A Arte de Ser Chefe*. Coimbra : SAMPEDRO Editora, 1968.



- COUTO, Abel Cabral. *Elementos de Estratégia*, Volume I. Lisboa : IAEM, 1988.
- CUPERTINO, Joaquim Luís. *Deontologia Militar*. Lisboa : Serviços Gráficos da Academia Militar, 1985.
- DOMUINGUES, Mário. *História de Portugal - Grandes Momentos*. Lisboa : Prefácio, 2001.
- DRUCKER, Peter. *A Gestão numa Época de Grande Mudança*. Lisboa : Difusão Cultural, 1995.
- ESTANQUEIRO, António. *Saber Lidar com as Pessoas*. Lisboa : Editorial Presença, 1995.
- FERREIRA, J.; ABREU, José Neves e CAETANO, António. *Psicossociologia das Organizações*. Lisboa : Editora McGraw Hill de Portugal, 1996.
- FM 22 - 100. *Army Leadership - Be, Know, Do*. Washington : United States Army HQ, 1999.
- FM 100 - 20. Washington : United States Army HQ, 1986.
- FOUNDATION, Peter Drucker. *O Líder do Futuro: Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era*. 3ª Edição, Tradução de Cyntia Azevedo, São Paulo : Editora Futura, 1997.
- GUERRA, João Paulo. *Memória das Guerras Coloniais*. Porto : Edições Afrontamento, 1994.
- HESSSELBEIN, Frances. *O Líder voltado para o “como ser” in O Líder do Futuro: Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era*. 3ª Edição, Tradução de Cyntia Azevedo, Peter Drucker Foundation, São Paulo : Editora Futura, 1997.
- HITT, M.; IRELAND, R. e HOSKISSON, R. *Administração Estratégica*. São Paulo : Pioneira Thomson Learning Editora, 2003.
- IAEM. *Estudo sobre as Campanhas de África 1961-1974*. Lisboa : Edições Atena, 2000.
- IAEM. *As Campanhas de África e a Estratégia Nacional*. Lisboa : OGRAFEExército, 1996.
- JESUÍNO, Jorge Correia. *Processos de Liderança*. Lisboa : Horizonte, 2005.
- KOTTER, John P. *Liderando a Mudança*. São Paulo : Editora Campus, 1997.
- MAGALHÃES, José Calvet. *Breve História Diplomática de Portugal*. Lisboa : Europa América, 1990.
- MARTINS, Ferreira. *História do Exército Português*. Lisboa : Editorial Inquérito, 1945.
- MARTINEZ, Pedro Soares. *História Diplomática de Portugal*. Lisboa : Editorial Verbo, 1986.
- MC 327/2. Washington : United States Army HQ.
- OLIVEIRA, Hermes de Araújo. *Guerra Revolucionária*. Lisboa : Academia Militar do Exército Português, 1960.

- PETERS, Thomas e WATERMAN, Robert. *Na Senda da Excelência*. Lisboa : Dom Quixote, 1987.
- POLICARPO, Fernando. *Coordenadas para uma Independência*. Lisboa : Direcção do SHM/EME, 1981.
- PORTUGUÊS, Exército. *Glossário de Termos*. Amadora : Comando da Instrução, 2004.
- REIS, António do Carmo. *Nova História de Portugal*. Lisboa : Editorial Notícias, 1999.
- ROCHA, Octávio de Cerqueira. *As Directivas da Reestruturação (1993-1997)*. Lisboa : Oficinas Gráficas do Exército, 1997.
- ROSA, Luís. *Cultura Empresarial - Motivação e Liderança*. Lisboa : Editorial Presença, 1994.
- SÀ, Víctor de. *Instauração do Liberalismo em Portugal*. Lisboa : Livros Horizonte, 1987.
- SANTOS, José Alberto Loureiro dos. *Como Defender Portugal*. Lisboa : IAEM, 1991.
- SANTOS, José Alberto Loureiro dos. *Apontamentos de História para Militares*. Lisboa : IAEM, 1979.
- SARAIVA, José Hermano. *História de Portugal*. Mem Martins : Europa América, 1993.
- SCHEIN, Edgar. *Liderança e Cultura Organizacional in O Líder do Futuro: Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era*. 3ª Edição, Tradução de Cyntia Azevedo, Peter Drucker Foundation, São Paulo : Editora Futura, 1997.
- SELVAGEM, Carlos. *Portugal Militar*. Lisboa : Imprensa Nacional, 1931.
- SERRÃO, Joaquim Veríssimo. *História de Portugal*, Volumes 1 - 12. Lisboa : Editorial Verbo, 1990.
- SPÍNOLA, António de. *Portugal e o Futuro*. Lisboa : Prefácio, 2003.
- SULLIVAN, Gordon e HARPER, Michael. *Hope is not a Method*. Nova Iorque : Broadway Books, 1996.
- TEIXEIRA, Sebastião. *Gestão das Organizações*. Alfragide : Editora McGraw Hill de Portugal, 1998.
- TEIXEIRA, Nuno Severiano. *Portugal e a Guerra*. Lisboa : Edições Colibri, 1998.
- VIANA, Víctor Daniel Rodrigues. *A Evolução do Conceito Estratégico Nacional, da Fundação ao Estado Novo*. Lisboa : IAEM, 1996.
- VIEIRA, Belchior. *Manual de Liderança Militar*. Lisboa : Edições Atena, 2000.

### **Entrevistas**

Exmo General Loureiro dos Santos, em Outubro de 2005.

Exmo TGen Belchior Vieira, em Outubro de 2005.

Exmo TGen Oliveira Cardoso, em Novembro de 2005.

Exmo MGen Campos Gil, em Setembro de 2005.

Exmo Coronel Art<sup>a</sup> Pinto Simões, em Outubro de 2005.

### **Sítios (sites) da Internet consultados**

<http://www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/apj-p/2004/1trimestre> (acedido em 15 de Outubro de 2005).

<http://www.bus.usalberta.ca/organizational%effectivness,%20structure,%20and%technology.htm> (acedido em 15 de Outubro de 2005).

[www.dtic.mil/doctrine/jel/doddict/data/](http://www.dtic.mil/doctrine/jel/doddict/data/) (acedido em 22 de Novembro de 2005).

### **Artigo do Jornal do Exército consultado**

COUTO, Abel Cabral. *A OTAN e a Modernização do Exército in Jornal do Exército nº472 de Abril de 1999* (acedido em 05 de Novembro de 2005).

### **Trabalhos Individuais de Longa Duração (TILD) consultados**

CUNHA, Raul. *A Força de Reacção Rápida*. Lisboa : IAEM/CSCD 2004/2005.

BAPTISTA, António. *Ética e Administração no contexto da Modernização da Gestão e Administração Pública. Reflexos nas Forças Armadas e no Exército em especial*. Lisboa : IAEM /CEM 2003/2005.

RIJO, Fonseca. *Gestão por Objectivos. Um Modelo para o Exército*. Lisboa : IAEM/CEM 1998/2000.

## **APÊNDICE A - GLOSSÁRIO DE CONCEITOS**

### **Avaliação do desempenho**

Trata-se da apreciação do comportamento e das capacidades técnicas de um indivíduo no exercício da sua actividade profissional, bem como dos resultados e progressos por este obtido. Esta apreciação constitui um instrumento de diagnóstico das necessidades de formação (Exército Português, Glossário de Termos, 2004, pag 13).

### **Coaching**

A actividade de “coaching” constitui um processo de orientação e apoio ao desenvolvimento pessoal e profissional de um indivíduo novo na organização, ou em novas funções. Este apoio é garantido pelo orientador (o coach) e compreende avaliação e aconselhamento contínuos. Assenta numa relação funcional orientada para a tarefa a cumprir e centra-se no “saber fazer” (Carapeto e Fonseca, 2005, pag 248).

### **Cultura Organizacional**

É definida como um conjunto único de características que permite distinguir as diferentes organizações. Pode também definir-se como um conjunto de valores, crenças e hábitos partilhados pelos membros de uma organização que interagem com a sua estrutura formal produzindo normas de comportamento (Teixeira, 1998, pag 173).

### **Doutrina**

Conjunto de princípios fundamentais pelos quais as forças militares se orientam na consecução de objectivos (U.S. Army Field Manual FM 100-20, Maio de 1986).

### **Eficácia**

É definida como a medida em que os resultados obtidos (outputs) pelo processo se aproximam dos objectivos propostos. Ou seja, quanto menores forem os desvios entre o planeado e o realizado, maior é o grau de eficácia do gestor em causa (Teixeira, 1998, pag 7).

### **Eficácia organizacional**

É definida como sendo o grau com que uma organização alcança os seus objectivos de curto prazo e as suas metas/objectivos de longo prazo (Bilhim, 2004, pag 396).

### **Eficiência**

É definida como a relação proporcional entre a qualidade e a quantidade de “inputs” (recursos aplicados) e a quantidade e a qualidade dos produtos obtidos (outputs). Assim, quanto maior for o volume de produção (resultados) conseguido com o mínimo de factores produtivos, maior é o grau de eficiência do gestor responsável (Teixeira, 1998, pag 7).

### **Estrutura organizacional**

A estrutura organizacional é análoga ao conceito biológico do esqueleto. É definida como o conjunto de relações formais entre os grupos e os indivíduos que constituem a organização. Define as funções de cada unidade da organização e os modos de colaboração entre as diversas unidades e é normalmente representada num diagrama chamado organograma (Teixeira, 1998, pag 91).

### **Formação**

A formação consiste num conjunto de actividades que visam a aquisição de conhecimentos, perícias, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício de um cargo, ou profissão (Exército Português, Glossário de Termos, 2004, pag 34).

### **Gestão**

Consiste num processo cuja finalidade é conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros (Teixeira, 1998, pag 3).

### **Gestão por objectivos**

Trata-se de uma filosofia de gestão que põe ênfase no estabelecimento de objectivos acordados entre os gestores de grau superior e subordinados e no uso destes objectivos assim definidos como a base fundamental dos esforços de motivação, avaliação e controlo (Teixeira, 1998, pag 41).

### **Guerra Subversiva**

Em conceito, é uma luta conduzida no interior de um dado território, por uma parte dos seus habitantes, ajudados e reforçados ou não do exterior, contra as autoridades de direito ou de facto estabelecidas, com a finalidade de lhes retirar o controle desse território ou de, pelo menos, paralisar a sua acção (O Exército na Guerra Subversiva, cap I, pag 1).

## **Instrução**

Consiste num processo através do qual aos formandos (alunos) são proporcionados os meios necessários à aquisição de conhecimentos, aptidões e normas de procedimento (Exército Português, Glossário de Termos, 2004, pag 44).

## **Liderança**

É o processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das metas, finalidades e objectivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado (Vieira, 2002, pag 15).

## **Liderança estratégica do Exército**

É definida como a capacidade do líder estratégico da alta hierarquia, conhecedor e com visão, para criar e fazer executar planos e tomar decisões que tragam consequências no ambiente estratégico volátil, incerto, complexo e ambíguo.

<http://www.airpower.maxwell.a.f.mil/apjinternational/apj-p/2004/1trimestre> (acedido em 15 de Outubro de 2005)

## **Liderança estratégica das Organizações**

É definida como a capacidade de antecipar eventos, vislumbrar possibilidades, manter a flexibilidade e delegar poderes para criar mudança estratégica, quando necessário (Hitt, Ireland e Hoskisson, 2003, pag 489).

## **Liderança transaccional**

Este tipo de liderança centra-se numa conduta geral do líder onde este desenvolve, essencialmente, acções de condução e motivação dos seus subordinados na direcção dos objectivos definidos, clarificando a sua função e os requisitos das tarefas (Teixeira, 1998, pag 155).

## **Liderança transformacional**

Este modelo de liderança dá primazia à mudança e à inovação, onde as qualidades do líder, sobretudo o carisma, a atenção personalizada aos subordinados e a capacidade de comunicação são factores essenciais. Este modelo conduz frequentemente a melhores desempenhos porque motiva os funcionários a melhorar, a serem mais produtivos, a aceitar maior responsabilidade e a

dedicarem-se à organização, melhorando os seus processos (Carapeto e Fonseca, 2005, pag 83-84).

### **Mentoring**

A actividade de “mentoring” (aconselhamento/guia) consiste numa relação de aprendizagem e de apoio entre uma pessoa, mais antiga, mais sabedora ou mais experiente, e uma outra com vontade de adquirir competências, de aumentar a confiança e de enriquecer as suas capacidades profissionais. Assenta numa relação pessoal orientada para o desenvolvimento profissional de médio e longo prazo e centra-se, em primeiro lugar, no “saber ser” (atitudes e comportamentos); em segundo lugar, centra-se nos “saberes” (conhecimentos) e no “saber fazer” (competências) (Carapeto e Fonseca, 2005, pag 249).

### **Nato Response Force**

Força criada por iniciativa dos EUA e apresentada na Cimeira de Praga de 2002, cujo objectivo é providenciar à Aliança Atlântica capacidades terrestres, marítimas e aéreas, integradas e completamente interoperáveis, sob um mesmo comando, a enviar para onde o NAC (North Atlantic Council) determine.

### **Objectivo**

É o resultado desejado numa qualquer actividade. Pode também ser definido por meta e alvo. É aquilo que se procura. Depende da visão e da missão. É o enunciado, hoje, daquilo que se pretende fazer amanhã (Teixeira, 1998, pag 34).

### **Operações de Apoio à Paz – *Peace Support Operations***

Operações multinacionais efectuadas imparcialmente em apoio de um mandato das Nações Unidas/OSCE, envolvendo forças militares e agências diplomáticas e humanitárias, que são concebidas para se alcançar uma solução política duradoura ou outras condições especificadas no mandato. Incluem a manutenção de paz e a imposição da paz, bem como a prevenção de conflitos, a criação e a construção da paz e as operações humanitárias (U. S. Army MC 327/2).

### **Operações Humanitárias – *Humanitarian Operations***

Operações efectuadas para aliviar o sofrimento humano. Podem preceder ou acompanhar actividades humanitárias desenvolvidas por organizações civis especializadas (U. S. Army MC 327/2).



## **Organização**

É definida como uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas, que funciona numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objectivos (Bilhim, 2004, pag 21).

## **Organização Aprendente**

Numa “organização aprendente ou inteligente”, a aprendizagem é um valor central e implica mais do que o simples conhecimento da maneira de fazer (know how); implica também procurar saber a razão porque se faz de determinada maneira (know why). O comportamento da organização aprendente vai-se adaptando ao meio ambiente, em função da aquisição de novos conhecimentos, gerados a partir da criatividade dos colaboradores, que procuram activamente informação. Neste tipo de organização, aprende-se a aprender em conjunto, aprende-se a mudar, aprende-se com as melhores práticas dos outros e promove-se a transferência de conhecimentos de forma rápida e eficiente para toda a organização (Carapeto e Fonseca, 2005, pag 336).

## **Planeamento de Forças**

Actividade que tem por objectivo definir as Unidades (número, tipo e equipamento) capazes de defrontar os desafios do futuro, tendo em atenção os recursos disponíveis.

[www.dtic.mil/doctrine/jel/doddict/data/](http://www.dtic.mil/doctrine/jel/doddict/data/) (acedido em 22 de Novembro de 2005).

## **Prontidão**

Consiste na conjugação de capacidade operacional e tempo de resposta e é uma medida da possibilidade de um elemento das FA cumprir uma missão atribuída. A capacidade operacional é a capacidade real de um elemento das FA quando comparada com o seu quadro orgânico, medida pela sua situação relativa em termos do pessoal existente, equipamentos disponíveis, níveis de instrução e componentes de apoio de serviços e de comando e controlo. Tempo de resposta é o tempo que medeia entre a emissão de uma ordem preparatória e o momento em que o elemento que recebeu a missão tem que estar completamente pronto a iniciar a sua execução; não inclui o tempo em trânsito para a área de operações (Cunha, 2005, pag 7).

## **Sustentação**

É a capacidade de uma força militar de manter a sua prontidão operacional durante o tempo necessário para cumprir a sua missão (Cunha, 2005, pag 8).

### **Tomada de Decisão**

Consiste num processo de gerar e avaliar alternativas cuja escolha conduza a uma modalidade de acção. A tomada de decisão é uma constante do dia a dia dos gestores, os quais são avaliados fundamentalmente pelos resultados dessas mesmas decisões (Teixeira, 1998, pag 65).

### **Treino Operacional**

É um conjunto de actividades do militar, integrado ou não em Forças, que se destina a manter, completar ou aperfeiçoar os seus conhecimentos práticos em condições tão próximas quanto possível das do tempo de guerra (Regulamento Geral da Instrução do Exército, capítulo 3, pag 3-8).

### **Valores**

Consistem em crenças profundamente enraizadas que influenciam as atitudes, as acções, as escolhas que se fazem e as decisões que se tomam (Carapeto e Fonseca, 2005, pag 99).

### **Visão**

É a definição e a consequente transmissão da ideia do futuro, ou seja, daquilo que a organização quer ser ( Carapeto e Fonseca, 2005, pag 91-95).

## APÊNDICE B - GESTÃO E LIDERANÇA

O presente apêndice destina-se a proporcionar um melhor entendimento das diferenças entre os conceitos de gestão e de liderança.

A nossa sociedade é constituída por múltiplos elementos. Destes, uma grande fatia diz respeito às organizações. Estas entidades sociais podem ter fins lucrativos ou não e, como exemplos, podem referir-se as escolas, as igrejas, as empresas, os hospitais e as forças armadas. Da mesma forma que as pessoas, as organizações também vivem em função de objectivos e, nesse sentido, desenvolvem um conjunto de acções com a finalidade de atingirem com sucesso os objectivos definidos. O modo como as organizações/empresas desenvolvem as acções individuais e colectivas assenta numa actividade designada por gestão, cuja qualidade é decisiva para alcançar o êxito. Na sua forma mais simples, a gestão é definida como “*o processo de obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros*” (Teixeira, 1998, pag 3). Tendo por base os objectivos traçados, há que proceder à sua interpretação e transformação em actividade empresarial. Esta é a actividade essencial da gestão, a qual se sustenta em quatro funções essenciais: o planeamento, a organização, a direcção e o controlo.

No quadro do assunto em apreço – gestão e liderança, abordar-se-à de seguida a função direcção. É através dela que se procura influenciar o comportamento dos outros, tirando partido de três acções distintas: *a motivação, a liderança e a comunicação*. Neste contexto, a liderança surge como um instrumento da direcção, que por sua vez é uma função integrante da gestão. No âmbito das várias abordagens sobre a teoria organizacional, considera-se que gestão e liderança são conceitos efectivamente diferentes. Enquanto a *gestão* consiste num processo cuja finalidade é produzir resultados relevantes, mantendo o sistema existente, a *liderança* é, sobretudo, um processo cuja função é mudar os sistemas, as estruturas e os métodos de trabalho, influenciando os seguidores de modo a conseguir que estes façam o que o líder pretende, isto é, atingir os objectivos previamente definidos, obtendo um elevado desempenho. Tal acontece na medida em que, diferentemente do gestor, o líder prevê o futuro, estabelece o resultado que pretende atingir e, para ser seguido, partilha a sua visão com os colaboradores e motiva-os para a alcançar. *Se não existirem seguidores não existe líder* (Carapeto e Fonseca, 2005, pag 81).

A partir da abordagem atrás realizada, afigura-se pertinente uma abordagem mais profunda sobre os actores – o *gestor* e o *líder*. Enquanto o *gestor* faz as “coisas” de forma correcta, interessa-se sobretudo pela eficiência, focaliza-se nos sistemas e na estrutura, baseia-se no controlo, tem uma visão de curto prazo, aceita o status quo, orienta-se para o presente,

desenvolve etapas e horários detalhados, busca previsibilidade e ordem, evita riscos, motiva as pessoas a cumprir os padrões, exige a obediência e recebe um cargo; o *líder* faz as “coisas” certas, interessa-se sobretudo pela eficácia, focaliza-se nas pessoas, baseia-se na confiança, tem uma visão de longo prazo, desafia o status quo, orienta-se para o futuro, desenvolve visões e estratégias, procura a inovação e a mudança, corre riscos, inspira os outros a segui-lo e toma a iniciativa para liderar (Carapeto e Fonseca, 2005, pag 82).

Em termos genéricos, pode referir-se que o gestor (alguém nomeado para um cargo) não é obrigatoriamente um líder, enquanto um líder é sempre um gestor, exceptuando-se a situação do líder informal, ou seja, aquele que surge de forma espontânea e alheio à estrutura formal de uma organização. Em continuação, refere-se que a acção do gestor e do líder é avaliada a partir de indicadores de eficiência e de eficácia.

A “*eficiência é definida como sendo a relação proporcional entre a qualidade e a quantidade de inputs ( pessoas, materiais, equipamento, capital e informação) e a qualidade e a quantidade de outputs (produtos/serviços, satisfação/insatisfação, lucros/prejuízos, custos sociais e imagem pública) produzidos. Ou seja, quanto maior for o volume de produção (resultados) conseguido com o mínimo de factores produtivos, maior é o nível de eficiência*”. Por outro lado, “*eficácia é a medida (ou expressa a medida) em que os resultados produzidos se aproximam dos objectivos propostos. Ou seja, quanto menores forem os desvios entre o planeado e o realizado, maior é o grau de eficácia*” (Teixeira, 1998, pag 7).

## APÊNDICE C - AS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS AO NÍVEL ESTRATÉGICO

O presente apêndice tem por objectivo caracterizar as funções administrativas no nível estratégico.

Relativamente à função *planeamento* de nível estratégico, ela consagra um processo onde as decisões são tomadas de forma contínua, essencialmente com base em julgamentos e não em factos concretos. O planeamento estratégico preocupa-se em detalhar o “como fazer” para alcançar os objectivos, tem um conteúdo genérico, aponta para o longo prazo e aborda a empresa/organização como um todo. Por norma, é composto por cinco fases: determinação dos objectivos genéricos; análise do ambiente; análise da organização e dos recursos; criação, avaliação e selecção de alternativas estratégicas e respectiva implementação através dos planos de nível intermédio e operacional (Chiavenato, 1987, pag 203 - 207).

No que concerne à função *organização* de nível estratégico, o seu conteúdo envolve a definição da estrutura de base, a forma como a tarefa é dividida e os processos de funcionamento. A estrutura depende e é afectada pelos objectivos, pelas tecnologias em uso, pelo ambiente de tarefa e pela estratégia da organização (Chiavenato, 1987, pag 275 - 293).

Sobre a função  *direcção* de nível estratégico, ela implica sempre a existência de acções de liderança e de motivação das pessoas e uma comunicação eficaz. Dirigir significa interpretar os planos para os outros e dar as orientações para a sua execução. Ela está voltada para o desempenho dos **recursos humanos, já que são estes que dão vida a todos os outros recursos** (Chiavenato, 1987, pag 397).

Relativamente à função *controlo*, refere-se que é ela que permite medir e avaliar os resultados da acção da empresa, obtida a partir do planeamento, da organização e da direcção. O controlo trata de comparar o desempenho actual e os padrões do antecedente definidos, no sentido de introduzir as correcções necessárias. O processo de controlo sustenta-se em três fases: definição de padrões; avaliação de desempenho e acções correctivas. É genérico, centra-se no longo prazo e aborda toda a organização (Chiavenato, 1987, pag 519).

## **APÊNDICE D - ACTIVIDADES DE “COACHING” E “MENTORING”. “ORGANIZAÇÃO APRENDENTE”**

O presente apêndice tem como finalidade proporcionar uma abordagem mais alargada das actividades relacionadas com os conceitos de coaching, mentoring e organização aprendente.

A actividade de *“coaching constitui um processo de orientação e apoio ao desenvolvimento pessoal e profissional de um indivíduo novo na organização, ou em novas funções”*. Este apoio é garantido pelo orientador (o coach) e compreende avaliação e aconselhamento contínuos. Assenta numa relação funcional orientada para a tarefa a cumprir e centra-se no *“saber fazer”* (Carapeto e Fonseca, 2005, pag 248).

A actividade de *“mentoring (aconselhamento/guia) consiste numa relação de aprendizagem e de apoio entre uma pessoa, mais antiga, mais sabedora ou mais experiente, e uma outra com vontade de adquirir competências, de aumentar a confiança e de enriquecer as suas capacidades profissionais”*. Assenta numa relação pessoal orientada para o desenvolvimento profissional de médio e longo prazo e centra-se, em primeiro lugar, no *“saber ser”* (atitudes e comportamentos); em segundo lugar, centra-se nos *“saberes”* (conhecimentos) e no *“saber fazer”* (competências) (Carapeto e Fonseca, 2005, pag 249).

Numa *“organização aprendente ou inteligente, a aprendizagem é um valor central e implica mais do que o simples conhecimento da maneira de fazer (know how); implica também procurar saber a razão porque se faz de determinada maneira (know why)”*. O comportamento da organização aprendente vai-se adaptando ao meio ambiente, em função da aquisição de novos conhecimentos, gerados a partir da criatividade dos colaboradores, que procuram activamente informação. Neste tipo de organização, aprende-se a aprender em conjunto, aprende-se a mudar, aprende-se com as melhores práticas dos outros e promove-se a transferência de conhecimentos de forma rápida e eficiente para toda a organização (Carapeto e Fonseca, 2005, pag 336).

## APÊNDICE E – O EXÉRCITO PORTUGUÊS, DA FUNDAÇÃO DO ESTADO ATÉ ALCÁCER-QUIBIR

A finalidade deste apêndice prende-se com a expressão detalhada da análise dos sub-factores de eficácia e da conduta geral, das características e das capacidades específicas dos líderes estratégicos do Exército (Hoste Real) no presente período.

### A Fundação do Estado

A abordagem deste “momento” da História do Exército centra-se na figura e na conduta de D. Afonso Henriques, o primeiro líder estratégico do Exército Português, o grande chefe político e militar da Fundação do Estado. Enquanto chefe militar, obteve a sua primeira vitória na batalha de *S. Mamede*, em 1128. Com o ideal de independência fortemente incutido pelo pai, o jovem príncipe vai desenvolver uma acção militar e política em três frentes. Contra o seu primo D. Afonso VII, rei de Leão e Castela, para consolidar o seu domínio e obter o reconhecimento da independência do Condado; contra os mouros, a sul, para alargar o território e declarando-se vassalo da Santa Sé, por forma a que o Papa o reconhecesse como Rei e a Portugal como Reino. Em 1137 ocupou a Galiza e saiu vencedor na batalha de *Cerneja*. Em julho de 1139, D. Afonso obteve a sua primeira vitória militar contra os mouros na batalha de *Ourique*. Altamente prestigiado, D. Afonso intitulou-se Rei de Portugal após este confronto. Em 1141 invadiu novamente a Galiza e obteve nova vitória em *Arcos de Valdevez*. Em 1143 deu-se a Conferência de Zamora, onde Afonso VII reconheceu a independência do Condado Portucalense, que passou a designar-se por Reino de Portugal e foi concedido o título de Rei a D. Afonso Henriques. Com a presença e os auspícios de um delegado do papa, o cardeal Guido de Vico, **Portugal nasceu**. Em 1147 Lisboa e Santarém são conquistadas aos mouros, seguindo-se Sintra, Almada, Palmela e Alcácer do Sal. Em 1169 deu-se a tentativa frustada da conquista de Badajoz. Com 60 anos de idade e uma perna quebrada, cessou a actividade militar do Rei, mas não cessou a sua acção política. Havia que consolidar a subordinação ao único poder na Terra superior ao dos reis – a Igreja. Foi o que aconteceu em 1179, com a publicação, por Alexandre III, da Bula Manifestis Probatum. Nesta Bula, D. Afonso Henriques foi reconhecido como Rei e Portugal como Reino pertencente a S. Pedro (Amaral, 2000, pag 179).

Sobre a eficácia do Exército não restam dúvidas. Mas, qual a sua relação com o desempenho do seu comandante e líder estratégico? A resposta parece evidente: a capacidade de liderança de D. Afonso Henriques foi decisiva no alcance dos objectivos. O Rei e Comandante tinha uma ideia fixa e uma visão – **transformar o Condado num Reino Independente**. Definiu uma



estratégia e implementou-a ao longo de 51 anos, 45 dos quais como Rei e Comandante do Exército. Foi um exemplo para os nobres e para o povo combatente, a quem guiou, inspirou, motivou e gerou admiração. O seu carácter era fortíssimo, bem como a sua audácia, energia e valentia. A sua inteligência era lúcida e a sua ambição era grande. Foi um inovador nas tácticas e um combatente exemplar. Carismático, com espírito agudo e bastante prático, foi um vencedor, mesmo quando a “coisa” não corria bem. Há quem lhe atribua a santidade, mas, para além de conquistador, foi o Pai da Pátria (Policarpo, 1981).

### **A Restauração da Independência após a crise de 1383 – 1385**

A abordagem deste período da História do Exército foca a figura do Rei de Portugal D. João I, mas centra-se sobretudo na acção e na personalidade do Condestável do Reino (Comandante do Exército), D. Nuno Álvares Pereira. Os primeiros episódios militares da guerra da independência aconteceram em 1384, com a invasão de Portugal e o cerco de Lisboa, por parte do rei de Castela, seguindo-se a batalha dos *Atoleiros*. As qualidades de chefe militar exímio então evidenciadas por D. Nuno, conduziram à sua nomeação, por D. João I, para o cargo de Condestável do Reino. Após nova vitória em *Trancoso*, os castelhanos decidiram-se pela conquista de Lisboa e prepararam a invasão com um exército de 32.000 homens. Entraram pela Beira Baixa e passaram por Leiria. Dado que o sentido do esforço castelhano não era bem conhecido, D. Nuno convenceu o Rei a concentrar as forças numa posição geográfica central, numa atitude de expectativa estratégica. A região escolhida foi a de Abrantes, o que permitia, face a qualquer intenção do inimigo, balancear Forças por forma a enfrentá-lo no momento e no local escolhido. Esclarecida a situação, o Exército Português partiu para Tomar, no sentido de defrontar o inimigo em terreno preparado. O combate aconteceu em S. Jorge, perto de *Aljubarrota*, em 13 de Agosto de 1385. Foi mais uma vitória nacional sobre uma das maiores potências militares da época, que decidiu a campanha e consolidou a independência do Reino (Viana, 1996). Mais tarde, nova vitória militar de D. Nuno em *Valverde*. De toda esta campanha, Aljubarrota merece uma apreciação específica. Cerca de 5.000 homens, na maior parte plebeus, traçaram o destino do Reino. Patriotas, cheios de moral e senhores da **Razão**, os portugueses tiveram o privilégio de ter um **chefe** e um **líder**. D. Nuno tinha um **ideal** – *a independência da Pátria e servir o seu Rei*; por ele lutava e todo o *Exército arrastava*. Embora franzino, era impetuoso, determinado, bravo e corajoso. A sua conduta era exemplar e com todos dialogava. Muito metódico, não descurava um detalhe. Inteligente, inovador e perspicaz, manteve a actualização permanente dos movimentos dos castelhanos e estudou o terreno do combate. Depois do estudo, a escolha e o consequente sucesso. Terreno preparado, em quadrado, e com a cavalaria apeada como os ingleses fizeram em Poitiers. Havia que ser engenhoso na manobra e

jogar na surpresa para eliminar um potencial de combate sete (7) vezes superior. Embora comandante de um Exército inicialmente mal preparado, *o seu forte carácter, carisma e exemplo e a sua suprema arte de liderança, transformaram um quase bando de homens mal armados e equipados, num Exército eficaz e vencedor*. Consolidada a vitória, o génio de D. Nuno ficou indiscutivelmente associado à concretização do grande objectivo nacional permanente: **Manter Portugal livre e independente** (Viana, 1996, pag 50). A análise deste momento da nossa História Militar permite identificar o alto grau de eficácia do Exército Português na guerra da independência, após a crise de 1383 – 1385. Mas, qual terá sido a sua relação com a liderança de D. Nuno? A resposta parece ser clara. As superiores qualidades de chefe militar, a existência de um Ideal, a definição e implementação de uma estratégia, a alta capacidade para motivar e influenciar, a inovação táctica, a inteligência, a coragem, o carisma, o exemplo e a determinação, tiveram uma influência directa e foram decisivos e fundamentais para atingir a eficácia. Em suma: a suprema capacidade de liderança do Condestável foi um elemento gerador e potenciador da capacidade de lutar e de vencer da Hoste Nacional e do Povo Português como um todo.

### **Alcácer-Quibir e a Perda da Independência**

A análise deste “momento” da História do Exército vai focar-se na pessoa do rei D. Sebastião. Enquanto figura régia e Comandante do Exército simbolizou a perda da independência depois do desastre de Alcácer-Quibir. Face às crescentes dificuldades económicas e aos fracos recursos do Reino, D. João III, avô de D. Sebastião, redefiniu a política ultramarina do País e apontou no seguinte sentido: abandono das praças de Safim, Azamor, Arzila e Alcácer-Seguer no norte de África (à época davam mais prejuízos do que lucros), diminuição do esforço na Índia, e esforço no Brasil e no Atlântico (Viana, 1996, 92). D. Sebastião foi educado para reinar. Para além de adquirir formação nas ciências, nas letras e na cultura, foi criado nos cultos do heroísmo militar e da natureza quase divina da pessoa real. Para o jovem Rei absolutista, a sua missão passava por impor a cristandade pela força das armas. A guerra religiosa era legítima e era sobretudo uma obrigação e um prémio de Deus. No seu entender, a cristandade estava ameaçada e cabia a Portugal e ao seu Rei fazer a sua defesa. Esta era a sua grande convicção. Relativamente à política ultramarina, discordava da estratégia do seu avô, e por isso, reorientou-a em direcção ao norte de África. Na mente do Rei a empresa começou a ganhar forma. Forma e projecto que só ele e os seus colaboradores directos (escolhidos) conheciam. O povo estava exausto, uma boa parte do clero apoiava e a maioria dos nobres procurava fugir à obrigação de acompanhar o Rei. Da parte de Filipe II de Espanha, príncipe maquiavélico que não acreditava no perigo otomano sobre a Península Ibérica, recebeu fracos apoios e um alerta para os perigos da “jornada de África”. Após duas tentativas frustadas, 1572 e 1574, a oportunidade surgiu em

1576 sob a forma de um pedido de auxílio do ex-rei de Marrocos, afastado do trono por seu tio. O Rei Português, pleno de satisfação, respondeu afirmativamente, não obstante o rei marroquino ter tentado evitar o combate (por via da pouca segurança quanto aos resultados) chegando a oferecer compensações territoriais, D. Sebastião não desistiu (Selvagem, 1931). Estamos em 04 de Agosto de 1578, nas planícies de Alcácer-Quibir. O Exército Português, composto por 22.000 portugueses e 2.000 mercenários, juntamente com as forças do ex-rei de Marrocos, enfrentaram o poderoso exército marroquino e sofreram uma pesada derrota. D. Sebastião e metade das forças nacionais morreram em combate. A outra metade foi feita prisioneira. Na parte moura, tio e sobrinho morreram igualmente. Por este motivo, Alcácer-Quibir ficou conhecida como a "batalha dos três reis" (Serrão, volume 3, 1990, pag 76). Depois de verificada a falta de eficácia do Exército em Alcácer - Quibir, como relacioná-la com a personalidade e a liderança do Comandante e Rei? D. Sebastião, na altura com 24 anos, não estava militarmente preparado para um comando desta natureza e o seu desejo de glória cegava-o. O seu sonho obsessivo levou-o a prescindir da opinião dos seus mais experimentados capitães de África. Às suas dificuldades físicas (doença nas pernas que o impedia de montar a cavalo por longos períodos), associavam-se a sua falta de bom senso, tendência impulsiva, fraca capacidade de reflexão e capricho em ver-se obedecido (Serrão, volume 3, 1990, pag 70). A sua personalidade não inspirava coesão nem admiração, porquanto comandava o Exército da mesma forma que chefiava o Reino - exercendo uma autoridade formal e distante, à boa maneira absolutista. Ao conduzir o Reino e o Exército para uma empresa por muitos reconhecida como bastante arriscada, não teve a visão suficiente para perceber que, sem descendência assegurada, o futuro da Pátria poderia estar comprometido. Numa altura em que o Brasil despontava em termos económicos, tudo indicava que a estratégia militar se centrasse naquele território e no Atlântico e não no retorno ao norte de África. Enquanto do Brasil vinha riqueza, do norte de África vinha prestígio e glória, sobretudo para a sua pessoa. O aprontamento das forças foi débil, uma parte da nobreza estava relutante, a experiência de combate em batalha campal era praticamente nula, a capacidade de comando aos vários níveis era fraca, a artilharia não foi eficaz e o recrutamento de 17.000 homens foi obrigatório e forçado. Tudo isto se traduziu numa inadequada preparação do Exército para aquela campanha (Serrão, volume 3, 1980, pag 74). A fé, só por si, não venceu, nem vence batalhas. Neste contexto, afigura-se ajustado associar a ineficácia do Exército em Alcácer-Quibir às qualidades pessoais, à ausência de qualidades de chefia e liderança e à falta de preparação para o exercício do comando por parte do Rei D. Sebastião. O presente caso é igualmente demonstrativo da existência de uma *relação directa e influente entre a liderança estratégica e a eficácia organizacional, só que de sentido negativo.*

## **APÊNDICE F - INTERVENÇÕES DO EXÉRCITO PORTUGUÊS NO ÂMBITO DAS “OPERAÇÕES DE PAZ”**

Com o presente apêndice procura-se ilustrar algumas das mais importantes intervenções do Exército enquanto empenhado em “Operações de Paz”.

Sem desprimor por qualquer missão, entende-se destacar as seguintes intervenções. No âmbito da ONU: Processo de Paz em Moçambique/ONUMOZ – 463 militares; Mediação e Construção da Paz em Angola / UNAVEM II e III e MONUA – 1.155 militares; Processo de Paz e Independência de Timor-Leste / UNTAET, UNMISSET e UNOTIL (United Nations Office in Timor Leste) – 4.550 militares; Cessar Fogo e Referendo no Sara Ocidental, onde oficiais generais portugueses comandaram a missão militar / MINURSO; Preparação do contingente militar da Guiné-Bissau para a Libéria; Preparação do contingente militar de Moçambique para o Burundi (Cavaleiro, 2005).

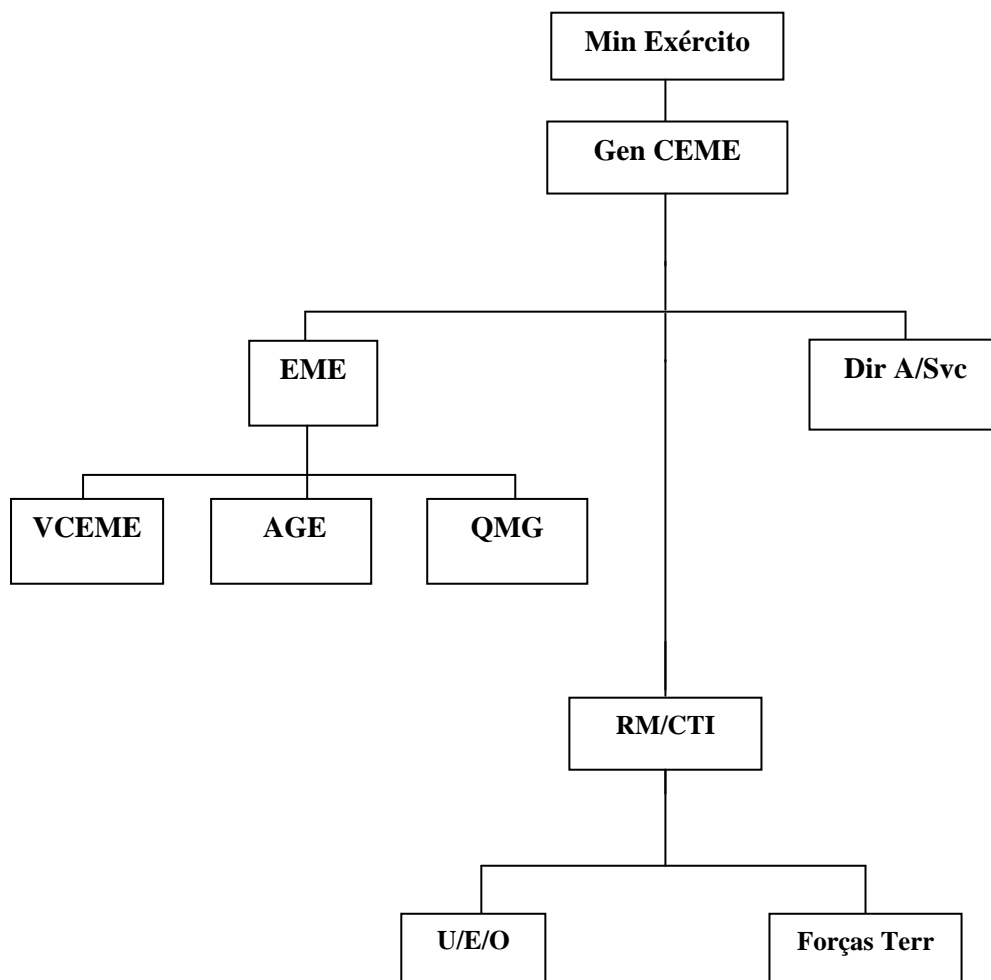
No âmbito da OTAN: Participação na Reconstrução da Bósnia-Herzegovina / IFOR e SFOR (7.063 militares); Resolução do Conflito no Kosovo /KFOR (1.630 militares); Estabilização da Macedónia; Ajuda Humanitária ao Afeganistão e manutenção da segurança em Cabul e imediações (ISAF) (156 militares); Formação e treino de militares iraquianos no âmbito da Nato Training Mission - Iraque (NTM-I) - (13 militares) (Cavaleiro, 2005).

No âmbito da União Europeia (UE): Prevenção do conflito na Bósnia-Herzegovina/EUFOR (741 militares); Acção de Monitorização na ex-Jugoslávia; Processo Eleitoral de Moçambique; Processo de Estabilização da República do Congo (Cavaleiro, 2005).

No âmbito da OSCE (Organização de Segurança e Cooperação Europeia): Supervisão do processo eleitoral na Bósnia-Herzegovina (Cavaleiro, 2005).

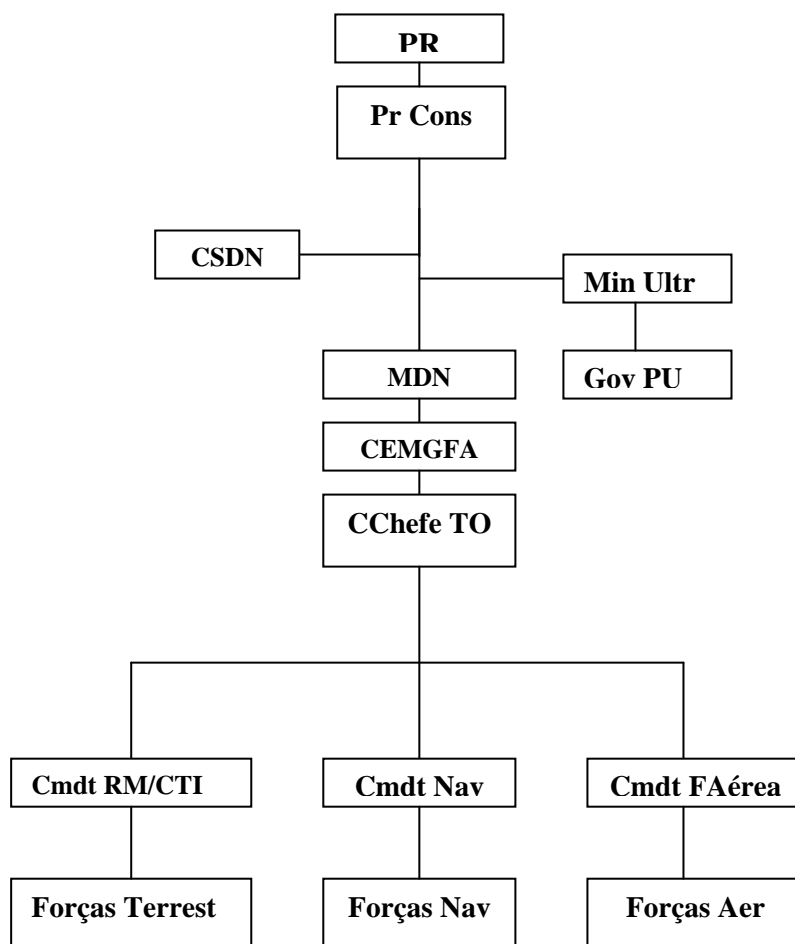
## ANEXO A – ORGANOGRAMAS

### 1. ORGANOGRAMA DO EXÉRCITO EM 1959 (DL N° 42564 de 07 de Outubro de 1959)



Fonte: Comissão de Estudos das Campanhas de África (CECA)

2. ESTRUTURA SUPERIOR POLÍTICO-MILITAR EM 1961 (LEI N° 2084, Agosto de 1956)



Fonte: Comissão de Estudos das Campanhas de África (CECA)

## **ANEXO B – ESTRATÉGIA OPERACIONAL DO CEMGFA PARA AS CAMPANHAS AFRICANAS DE 1961 -1974**

Em síntese, a estratégia do CEMGFA para as Campanhas de 1961-1974 assentou no seguinte: **Sobre o Emprego das Forças:** implantação de um dispositivo territorial, garante da tranquilidade e da segurança das populações; garantia da liberdade de circulação de pessoas e bens; existência de reservas móveis, com elevada prontidão e poder de fogo; vigilância das fronteiras e dos corredores de infiltração; garantia da capacidade de reforço; realização de operações de aniquilamento do inimigo e limpeza das áreas ocupadas; progressivo recrutamento de elementos nativos; cooperação com as autoridades administrativas, forças policiais ou paramilitares; esforço de aliciamento das populações, com programas de apoio social, sobretudo no ensino e na saúde, e manutenção do moral e bem-estar do pessoal em nível elevado.

**Sobre a Sustentação Logística das Forças:** Levantamento de Agrupamentos de Engenharia, Transmissões, Serviço de Material e Serviço de Intendência, organizados em companhias; nos Serviços de Material e de Intendência destacar subunidades de escalão pelotão ou equivalente, para garantir o apoio de área; colocar Depósitos Avançados de materiais de consumo, sobretudo de munições e para viaturas; criação de listas de materiais e equipamentos críticos, que permitissem a troca directa; execução, pelos Serviços Cartográficos do Exército, dos mapas e cartas necessários; máxima rentabilização dos estabelecimentos fabris; elaboração de Normas de Execução Permanente (NEP) para todas as áreas; recurso à mão de obra de residentes e nativos e à contratação de firmas civis; coordenação com os serviços técnicos de cada Província Ultramarina (PU), com vista à construção de obras públicas de interesse militar e para as populações, como sejam a rede viária, ferroviária, pistas e aeroportos e a distribuição territorial de enfermarias e hospitais (Bacelar, 2000, pag 103 - 106).

Fonte: BACELAR, Sérgio. - *A Guerra em África 1961-1974, Estratégias Adoptadas pelas Forças Armadas*. Porto : Liga dos Amigos do Museu Militar do Porto e Universidade Portucalense Infante D. Henrique, 2000.